

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Aki Hankilanoja

**RAKENNUSALAN AMMATILLISEN KOULUTUKSEN OPISKELIJA-
LÄHTÖINEN TOTEUTUS JA ORGANISOINTI: CASE POHJOIS-
KARJALAN AMMATTIOPISTO JOENSUU TEKNIikka JA KULT-
TUURI**

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2015
Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutusohjelma, YAMK

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
013 260 600

Tekijä(t)
Aki Hankilanoja

Nimeke:
Rakennusalan ammatillisen koulutuksen opiskelijälähtöinen toteutus ja organisointi: Case Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri

Toimeksiantaja:
Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymälle. Ammatillisen koulutuksen saralla on lähiaikoina tulossa merkittäviä muutoksia niin tutkintojen perusteisiin kuin koulutuksen rahoitusmalliin. Tällä työllä pyritään kartoittamaan yhden ammattialan perustutkinnon koulutuksen nykytilaa, jotta tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimus käsittää rakennusalan perustutkinnon nykytilan kartoituksen organisaatiokäyttämisen näkökulmasta. Tutkittavan koulutuksen järjestäjänä toimii Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri. Työllä pyritään selvittämään, mitkä organisaatiokäyttämisen osa-alueet ohjaavat toimintaa ja kuinka hyvin organisaatio vastaa nykypäivän opiskelijoiden yksilöllisiin tavoitteisiin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena (case). Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua sekä organisaation keräämiä opiskelijapalautekyselyiden aineistoja eri vuosilta. Tutkimukseen haastateltiin seitsemää organisaation jäsentä sen eri tasoilta.

Tutkimuksen mukaan organisaation nykytilaa ohjaa työntekijöiden hyvä asennoituminen ja motivaatio työn tekoon. Myös yhteisössä vallitseva ilmapiiri ja kulttuuri tukevat toimintaa. Opiskelijoiden yksilöllisiin tavoitteisiin vastataan vallitsevan ilmapiirin mukaan hyvin. Tässä hyödynnetään opiskelijoiden henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaa ja opettajan sekä opiskelijan välistä vuoropuhelua.

Kieli
suomi

Sivuja 87
Liitteet 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
organisaatiokäyttäytyminen, organisaatiokulttuuri, organisaatioilmapiiri, ammatillinen koulutus



THESIS
March 2015
Master's Degree in Technology
Competence Management
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
+358 13 260 600

Author (s)
Aki Hankilanoja

Title
Student-Oriented Implementation and Organization of Vocational Training in the Construction Field: Case North Karelia College Joensuu, Technology and Culture

Commissioned by
North Karelia municipal education and training consortium, North Karelia College Joensuu, Technology and Culture

Abstract

These thesis was carried out in North Karelia municipal education and training consortium. In the field of vocational education and training there will be significant changes in the near future in the qualifications criteria as well as in the funding model of education. This work aims to explore the current state of education in one of the professional basic degrees in order to meet the future requirements in the best possible way. The study consists of the mapping of the current state of basic degree in construction field at North Karelia College Joensuu technology and culture from the perspective of organizational behavior. The work seeks to determine what organizational behavior aspects guide activities, and how well the organization can meet the individual goals of today's students.

The study was a qualitative case study. The research data was collected using semi-structured theme interviews, as well as the organization's student feedback survey data from different years. The study included seven members of the organization at different levels.

According to the survey the current state of the organization is guided by the employees' good attitude and motivation to work. In addition, the prevailing atmosphere and culture support the activities. The students' individual targets will be answered well in the prevailing atmosphere. This work will utilize the students' individual education plan and the teacher-student dialogue.

Language

Finnish

Pages 87

Appendices 1

Keywords

organizational behavior, organizational culture, organizational climate, vocational training

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Tavoite ja rajaukset	8
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	9
1.4	Työn rakenne.....	10
2	Organisaatioiden käyttäytyminen	10
2.1	Yksilö osana organisaatiota.....	12
2.1.1	Työasenteet.....	13
2.1.2	Työmotivaatio	14
2.1.3	Oppiminen	15
2.1.4	Persoonallisuus	17
2.1.5	Stressi	19
2.2	Ryhmät ja tiimit organisaatiossa	22
2.2.1	Tiimin toiminta.....	22
2.2.2	Viestintä.....	24
2.2.3	Johtamistaito.....	25
2.3	Organisaatorakenteet.....	27
2.4	Organisaatioilmapiiri.....	33
2.5	Organisaatiokulttuuri.....	35
2.6	Organisaation kehittäminen	39
3	Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri.....	41
3.1	Rakennusalan perustutkinnon organisaatio.....	42
3.2	Opintojen rakenne ja toteutus	43
4	Laadullinen nykytila-analyysi ammatillisesta koulutuksesta	45
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	45
4.2	Tapaustutkimus	46
4.3	Tutkimuksen toteutus	48
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	50
4.5	Analysointimenetelmät	51
4.5.1	Sisällönanalyysi.....	52
4.5.2	Dokumenttianalyysi.....	53
5	Tutkimuksen toteutus	54
5.1	Haastatteluiden toteutus	55
5.2	Kyselyiden tulokset.....	55
6	Tutkimusaineiston analyysi ja tulosten esittely	56
6.1	Organisaatiokäyttäytyminen yksilötasolla	57
6.2	Organisaatiokäyttäytyminen ryhmätasolla.....	61
6.3	Opiskelijan yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen, nykytila	64
6.4	Opiskelijan yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen, käytännössä.....	67
6.5	Opiskelijan yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen, tulevaisuudessa	70
6.6	Luotettavuuden arviointi	72
7	Tuloksia	75
8	Pohdinta.....	83
	Lähteet.....	86

LIITTEET

Liite 1 Haastattelupyyntölomake

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Ammatillisen koulutuksen saralla on lähivuosina tulossa valtakunnallisesti suuria muutoksia, muuttuvan maailman haasteet heijastuvat nyt myös koulutukseen. Yhteiskuntamme on vahvasti muuttumassa tietoyhteiskunnaksi ja tämä merkitsee perinteisten teollisuuden pohjautuvien rakenteiden muutosta. Lisääntyvä verkostoituminen ja tiedonhallinnan merkitys muokkaa myös koulutuksen painopistettä pois suurten ryhmien opetuksesta. Näihin päiviin asti vallalla ollut massaopetus pohjainen toimintamalli on väistymässä yksilökeskeisen ajattelun alta. Osaltaan myös yleismaailmallisesti kasvanut talouden ja tehokkuuden seuranta muokkaavat alaa. Yhä kiristyvässä tilanteessa niin valtio kuin myös kunnat, yritykset ja yksityisetkin kiinnittävät huomiota enenevässä määrin rahan ja resurssien tehokkaaseen käyttöön. Tästä osaltaan juontaa myös maaseutujen autioituminen ja ikäryhmien pieneneminen, jotka vaikuttavat oleellisesti koulutuksen järjestäjiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö onkin jo päättänyt toimista, joilla vastataan muuttuvaan tilanteeseen. Ammatillisen koulutuksen rahoitusperustaa muutetaan, aloituspaikkoja vähennetään ja tutkintojen perusteita muutetaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014).

Työnantajani ja tämän työn toimeksiantajaa Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymää (esiintyy jatkossa lyhenteellä PKKY) ammatillisen koulutuksen sopeutustoimet koskevat merkittävästi. PKKY on koulutus- ja kehittämisorganisaatio, jonka omistavat 13 alueen kuntaa. Kuntayhtymän tehtävänä on kehittää ammatillista osaamista työelämä- ja yksilökohtaisesti Pohjois-Karjalan hyväksi. Pohjois-Karjalan ammattiopistot Joensuussa, Kiteellä, Lieksassa, Niittylahdessa sekä Pohjois-Karjalan kesäyliopisto ja Pohjois-Karjalan opisto Nurmeksessa, Outokummussa ja Valtimolla sekä Pohjois-Karjalan aikuisopisto toteuttavat koulutusta ja muuta palvelua asiakkaiden tarpeiden mukaan ympäri Suomea. Näihin yhdeksään yksikköön kohdistuvat koulutuspaikkojen vähennykset ovat vuoteen 2016 mennessä 460 opiskelijapaikkaa. (PKKY 2014.) Vuoteen 2015 opiskelijamäärän vähentyminen ja yksikköhinnan leikkaus aiheuttavat yhdessä kuntayhtymän tulojen pientymisen noin 3 130 000 eurolla (Viestintäpalvelut 2014). Haastavas-

sa taloudellisessa tilanteessa PKKY pyrkii kehittämään ammatillisen koulutuksen laadukkaaksi toimijaksi, joka menestyy, kehittyy ja toimii tehokkaasti (PKKY 2014).

Siirryttäessä yksilölliseen opetukseen PKKY:n on kyettävä koulutusorganisaation rakenteellisiin muutoksiin. Opetushallitus on toteuttamassa uudistusta ammatillista peruskoulutusta koskevien säädöksiin osalta. Tutkinnon perusteiden uudistus, joka on uudistuksessa merkittävin osa, astuu voimaan tämän hetken tiedon mukaan 1.8.2015. Uudistuksen mukanaan tuomassa mallissa opetuksessa korostuu osaaminen, jolloin muun muassa opintojen mitoituserusteeksi muuttuvat osaamispisteet (Rasku 2014). Nykyisessä mallissa mitoituserustan muodostavat opintoviikot, jotka viittaavat vahvasti opiskeluun käytettävään kalenteriaikaan. Muutoksen avulla pyritään irtautumaan vakioidusta ryhmäopetuksesta ja räätälöimään opiskelijoille entistä enemmän yksilöllisiä polkuja. Tämä nopeuttaisi osaamista omaavan opiskelijan valmistumista ja sijoittumista työelämään.

Tulevaisuuden haasteista johtuen PKKY:ssä on edessään organisaatiokulttuurin muutos, vasta aloitetun sisäisen valmennusohjelman seurauksesta. Valmennusohjelman tavoite on valmentaa opiskelijoista vastuullisia osajia. Ohjelman seurauksena edessä on muutos aiemmin ryhmiin perustuneesta opetuksesta yksilökeskeiseen, kuten PKKY (2014) määrittelee valmentamista: ”Valmentamista voidaan kuvata prosessiksi, jossa valmentaja auttaa yksilöä ottamaan käyttöön voimavarojensa siten, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Hyvä valmentaja mahdollistaa myös yksilön oppimisen siten, että yksilö työskentelee osaamisensa ylärajoilla ja sellaisessa ympäristössä, jossa kehittyminen on mahdollista. On olennaista, että yksilön osaamisen kehittymistä ja menestymistä suunnitellaan, rakennetaan ja valmennetaan systemaattisesti ensimmäisestä opintovuodesta alkaen”. Yksilöllinen valmennusmenetelmä tuleekin ennen pitkää koskettamaan kaikkia opiskelijoita. Valmentavan pedagogisen toimintamallin kehittäminen on PKKY:n lähi-tulevaisuuden keskeinen panostuksen kohde. Tästä syystä nykyistä johtamista ja organisaatiokäyttäytymistä on tarkasteltava kriittisesti.

Tulevaisuuden haasteisiin kuntayhtymän eri koulutusyksiköissä vastataan yhteisen viitekehyksen ohjaamana, itsenäisesti. Tutkimuskohde Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri (esiintyy jatkossa myös lyhenteellä AmoJtk) tarjoaa ammatillista koulutusta tekniikan ja kulttuurin aloilla, Joensuun alueella. Oppilaitos pyrkii osaltaan myös vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja kehittämään toimintaansa osana

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymää. Tällä hetkellä oppilaitoksessa käydään keskusteluja muun muassa mahdollisesta organisaation muutoksesta, jolla pyrittäisiin tehostamaan toimintaa. (PKKY 2014.) Toiminnan tehostamiseen on oppilaitoksessamme, kuin myös koko kuntayhtymässä, tarvetta edellä mainituista syistä. Juuri 25.11.2014 päättyneet kuntayhtymän yhteistoimintaneuvottelut ovat tästä hyvä esimerkki ja kuten yhteistoimintaneuvotteluiden lopputulosta käsittelevässä viestissä mainittiin: ”Taloudelliset haasteet ja toiminnan sopeuttaminen tulevat jatkumaan myös tulevana vuosina” (Viestintäpalvelut 2014).

1.2 Tavoite ja rajaukset

Tämän työn tavoitteena on tutkia PKKY:n Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri oppilaitoksen organisaatiokäyttäytymistä ja yksittäisen opiskelijan huomioimista opetuksen toteutuksessa. Tutkimus toteutetaan Amojtk:n rakennusalan perustutkinnon osalta. Rakennusalan perustutkinnon toteutus on PKKY:n tulos mittareilla (mm. työllistyminen, läpäisyaste ja opiskelijapalaute) mitattuna eräs menestyssekkäimmistä. Tästä johtuen ja jottei tutkimuksen laajuus kasva liian suureksi, rajattiin tutkimus käsittämään kyseistä perustutkintoa. PKKY:n tarkoituksena on ottaa kaikissa yksiköissään käyttöön uudistettu toimintamalli, jonka kehittämiseen on perustettu työryhmä. Tämä tutkimus ei liity virallisen kehitysryhmän toimintaan. Tämän työn tarkoitus on antaa kehitysryhmälle ulkopuolinen kuva koulutusorganisaation tämän hetkisestä toiminnasta yhdellä koulutusosalalla.

Työssä keskitytään tarkastelemaan PKKY:n Amojtk:n rakennusalan perustutkinnon koulutusorganisaation toimintaan erityisesti lukuvuosina 2012–2013 ja 2013–2014. Tarkastelujakso valittiin tietoisesti, koska kyseisenä ajanjaksona opettajat ovat toimineet pääosin samoilla resursseilla, opetus- ja toteutussuunnitelmilla sekä samojen opiskelijaryhmien parissa. Tutkimuksessa tutkitaan Amojtk:n organisaatio tasot ja rakenteet rakennusalan perustutkinnon osalta. Tutkimuksen kohdehenkilöiksi valittiin rehtori, koulutusjohtaja, tutkintovastaava (lähiesimies), opettajat ja opiskelijat. Tutkimus ei kohdistu Amojtk:n taloudelliseen toimintaan, vaikka mm. tehokkuus muodostaakin siihen yhtymäkohdan, myös opiskelijoiden tukipalvelut ja kuntayhtymän yhteiset palvelut on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimus rakentuu seuraavista tutkimuskysymyksistä:

- Miten Amojtk:n organisaatio vastaa tämän päivän rakennusalan perustutkinnon opiskelijan yksilöllisiin tavoitteisiin?
- Mitkä organisaatiokäyttäytymisen alueet ohjaavat rakennusalan perustutkinnon koulutusta Amojtk:ssa?
- Kuinka Amojtk:n rakennusalan perustutkinnon organisaatiota tulisi kehittää?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä työ kohdistuu Amojtk:n yksittäiseen perustutkintoon ja sen toimijoihin, joten tutkimusmenetelmäksi muodostuu metodisesti kvalitatiivinen tapaustutkimus. Case- eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jonka avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen pääasiallinen aineiston hankintamenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hisjärvi, Remes ja Sajavaaran (1998, 200) määritelmän mukaan haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Haastattelut koskettivat organisaatiomme eri tasoja: rehtoria, koulutusjohtajaa, tutkinto-vastaavaa, opettajia (kollegoja) ja opiskelijoita. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatte-luina, sillä tutkimuksessa pyrittiin samaan selville eri osapuolten henkilökohtaiset näkemykset.

Teemahaastatteluiden lisäksi merkittävän osan aineistosta muodosti Amojtk:n opiskeli-joille järjestetyt tulo-, olo- ja päättökyselyt. Henkilökunnan osalta aineistoon kuuluu myös työolobarometri, joka on työelämän laatua kartoittava kysely. Kyselyiden pohjalta kartoitettiin dokumenttianalyysin avulla, niin opiskelijoiden kuin henkilökunnan, näke-myksiä koulutuksesta ja organisaatiokäyttäytymisestä tutkimustehtävään perustuen. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös oppilaitoksen muita dokumentteja, kuten Amojtk:n toimintaohjeita ja pöytäkirjoja. Aineistoon liittyy myös lisäksi tutkimuksen tekijän omia havaintoja tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa. Kerätty tutkimusaineisto analy-soitiin sisällönanalyysin menetelmin käyttäen sekä kvalitatiivista analyysiä että päätel-mien tekoa.

1.4 Työn rakenne

Ensimmäisen luvun muodostaa työn taustoista, tavoitteista ja tutkimustehtävän rajauksesta koostuva osio. Osiossa kerrotaan lyhyesti opinnäytetyön tutkimusmenetelmästä ja työn toteutuksesta.

Toisessa luvussa muodostetaan katsaus työn pohjana olevaan teoria-aineistoon. Työn kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuskohteen Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuun tekniikan ja kulttuurin oppilaitoksen rakennusalan perustutkinnon rakenne ja koulutuksen organisointi.

Neljännessä osassa käydään läpi laadullisen tutkimuksen toteutuksen perusteet sekä tutkimuksen kulku. Viides luku esittelee tutkimuksen toteutuksen ja lähdeaineiston. Työn kuudennessa osassa keskitytään esittelemään tehdyn tutkimuksen tuloksia sekä havain-
toja, jotka ovat huomionarvoisia.

Seitsemännessä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Tässä luvussa annetaan myös tutkimustulosten pohjalta esityksiä toiminnan kehittämiseen.

Viimeisessä luvussa kootaan saadut tulokset yhteen, sekä arvioidaan tehdyn tutkimuksen hyötyjä. Luvussa luodaan myös käsitystä aiheeseen liitettäväksi soveltuvista jatkotutkimusmahdollisuuksista. Lopuksi tutkija esittää myös omat kokemukset työstä (onnistumiset ja epäonnistumiset).

2 Organisaatioiden käyttäytyminen

Organisaatiot ovat toisistaan riippuvaisten ihmisten järjestelmiä (Pugh 1990, 343). Organisaatio on niin johtamisen tulos kuin sen väline. Käytännössä ihmisten johtaminen tapahtuu organisaatioissa, jotka ovat johtajien luomia kokonaisuuksia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tyypillisiä piirteitä organisaatioille ovat päämäärät, työnjako, vallan ja vastuun jako, vuorovaikutus sekä jatkuvuus. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg. 1996, 49–51.) Organisaatiot rakentuvat säännöille, jotka takaavat rationaalisuuden

(Clegg, Kornberger & Pitsis 2011, 11). Organisaatiokäyttäytyminen on soveltava tieteenala, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää ja kuvailla työelämässä toimivien ihmisten käyttäytymistä sekä heidän suhtautumistaan työhön. Tieteenalan tavoitteena on myös parantaa organisaation tuottavuutta ja kehittää sen toimivuutta. Keskeisenä tavoitteena organisaatiokäyttäytymisellä on ymmärtää motiiveja, joiden mukaan ihmiset käyttäytyvät organisaatiossa. (Juuti 1999, 7.)

Klassiset organisaatio- ja johtamisnäkemykset juontavat viime vuosisadan alkuun, jolloin Taylor kehitti teorian tieteellisestä liikkeen johdosta. Tällöin työntekijät nähtiin organisaatiokoneiston mekaanisina osina. Vuosina 1924–1932 toteutettujen Hawthorne-tutkimuksilla oli käänteentekevä vaikutus organisaatioille, tuotannon sosiologeille ja työn psykologeille. Tutkimukset osoittivat, että työryhmän toiminnalla on suuri merkitys tuottavuuteen. Tutkimusprojektin johtaja Elton Mayo päätteli tulosten pohjalta, että tärkeimmät tekijät työelämässä olivat niin esimiesten ja alaisten hyvät suhteet kuin työryhmän kiinteys. Myöhemmin on todettu myös ns. Hawthorne-efekti, eli koehenkilöihin kiinnitetty huomio sekä heistä huolehtiminen auttavat parantamaan työn tulosta. (Juuti 1999, 14–17.)

Hawthorne-tutkimuksen jälkeen alkanut pitkä kehitys on tuottanut nykyisen näkemyksen, jonka mukaan on monenlaisia mahdollisuuksia organisoida toimintoja tuloksellisesti. Hokkasen ym. (1996, 52) mukaan keskeisinä piirteinä korostetaan: työn mielekkyyttä, työmotivaatiota, henkilökohtaisia kontakteja, tehokasta kommunikointia, laajaa osallistumista ja ryhmätyöskentelyä. Hokkanen ym. toteavat myös, että organisaation menestyminen riippuu ratkaisevasti, kuinka sekä yksilöt että ryhmät saadaan aktiivisesti toimimaan yhteisten päämäärien hyväksi.

Organisoinnissa huomioitavaa on, että mahdolliset epäkohdat voivat aiheutua työntekijöille terveyden kannalta haitallisiksi. Tällaisia epäkohtia voisivat olla työterveyslaitoksen (2014) erittelyn mukaan:

- yksin muista erillään tapahtuva työskentely
- työpaikalla huonosti sujuva yhteistyö
- heikko tiedonkulku
- epäjohdonmukainen esimiestyö

- työhön sisältyvät kielteisiä tunteita herättävät vuorovaikutustilanteet asiakas-, potilas- tai oppilassuhteissa.

Työyhteisössä tapahtuvaan päivittäiseen vuorovaikutukseen liittyy keskeisesti myös sosiaaliset kuormitustekijät. Nämä kuormitustekijät aiheuttavat tuottavuuden laskun ohella ennen pitkää haittaa myös työntekijöille ja heidän terveydelleen. Työterveyslaitoksen (2014) mukaan näitä sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat:

- epätasa-arvoinen kohtelu iän, sukupuolen, kansallisuuden, uskonnon, yksityiselämän tai muun työhön liittymättömän tekijän vuoksi
- epäasiallinen kohtelu tai seksuaalinen häirintä.

2.1 Yksilö osana organisaatiota

Ihminen on kokonaisuutena monimutkainen, hänen toimintaansa selittävät niin psyykkiset kuin henkiset tekijät. Ihmisen fyysiset ja psyykkiset tekijät ovat herkkiä sekä työettä elinympäristön vaikutuksille. Esimerkiksi fyysisesti erinomaisessa kunnossa olevan urheilijan heikko suoritus selitetään usein henkisillä tekijöillä. Myös työelämässä tapahtuvat onnistumiset ja epäonnistumiset selitetään yleensä asenteilla, motivaatiolla ja muilla henkisillä tekijöillä. Ihmisen toiminnassa psyykkinen energia ohjailee myös fyysisistä energiaa, näin lihaksetkin toimivat heikosti epämielekkäissä tehtävissä. Ihmisen toimintaa säätelevät siis sisäiset tekijät joita ovat: tarpeet, yrittämisenhalu, tunteet asenteet, taidot, oppimiskyky, tiedot ja arvot. (Hokkanen ym. 1996, 8.)

Seuraavassa selvitetään tarkemmin ihmisen käyttäytymisen ja toiminnan taustalla vaikuttavia tekijöitä. Näistä tekijöistä esiin nostetaan keskeisimpinä työasenteet, työmotivaation, oppimisen, persoonallisuuden ja stressin. Kyseiset tekijät muodostavat tutkimuksen rungon tutkittaessa yksilön käyttäytymistä osana organisaatiota.

2.1.1 Työasenteet

Käsitteenä asenne tarkoittaa "Johonkin sosiaalisesti merkitykselliseen kohteeseen liittyvä myönteinen tai kielteinen suhtautumistapa" (Helkama, Myllyniemi, Liebkind 2001, 381). Asenteet ovat pysyviä, ne ovat jäsentyneet kokemusten kautta ja ohjaavat sekä vakiinnuttavat käyttäytymistä. Asenteet muodostuvat kolmesta komponentista: affektiivisesta eli tunnetasoisesta, kognitiivisesta eli tiedollisesta ja toimintavalmiuskomponentista. Tunnetason komponentti sisältää arvioinnin kohteesta, joko pitämisenä, inhona, hyvänä, pahana, miellyttävänä, epämiellyttävänä, rakastamisena tai vihana. Tiedollinen komponentti sisältää tiedot kohteesta. Tiedot voivat perustua aiempiin kokemuksiin esimerkiksi koulusta, työpaikasta, huhuista tai ennakkoluuloista. Tätä komponenttia kutsutaan usein mielipiteeksi. Toimintavalmiuskomponentti puolestaan sisältää henkilön käyttäytymisen. Myös tunnetason ja tiedollisen komponentin vaikutuksesta henkilön käyttäytyminen liittyy toimintavalmiuteen. (Juuti 1999, 18–19.)

Juuti (1999) toteaa, että Festingerin 1950-luvulla esittämä kognitiivisessa dissonanssin teoriassa pyritään selittämään asenteiden ja käyttäytymisen välistä yhteyttä. Dissonanssi tarkoittaa epäsopua käyttäytymisen ja eri asenne komponentin välillä. Festinger oletti dissonanssin aiheuttavan henkilölle epämiellyttäviä tunteita, jota hän pyrki välttämään. Tämän aiheuttajana toimi uusi tieto tai uusi tapahtuma ja tilanne. Tätä voi lieventää torjumalla tieto tai muuttamalla käyttäytymistapoja. Ilmenevää epäsopusointua henkilö pyrkii pienentämään välttämällä tilanteita ja informaatiota, jotka epäsopusointua aiheuttavat. Tämän seurauksena asenteet muotoutuvat vähitellen omakohtaisten kokemusten välityksellä saaduista tiedoista sekä muiden ihmisten välityksellä saaduista tiedoista. (Juuti 1999, 19–20.)

Juutin (1999) mukaan asenteiden muuttaminen niin organisaatiolle kuin työskentelylle myönteiseksi edellyttää henkilöstön osallistamista niin muutoksen suunnitteluun kuin toteutukseenkin. Asenteita muutettaessa on huomioitava, kuinka henkilöstö luottaa uutta tietoa tuovaan henkilöön. Mikäli henkilöstön ja esimiehen välit ovat luottamukselliset ja mikäli henkilöstö pitää esimiehestä on todennäköistä, että viestit kuullaan ja asenteet muovautuvat positiivisiksi. Myös avoin ja rehellinen vuorovaikutus esimiesten ja alaisien välillä edesauttaa pitkällä tähtäimellä torjumaan kielteistä asennetta ja huhujen leviämistä. (Juuti 1999, 20.)

2.1.2 Työmotivaatio

Käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää kutsutaan motivaatioksi. Päämäärähakuinen ja tarkoituksenmukainen käyttäytyminen on motivoitunutta käyttäytymistä toisin kuin refleksinomainen käyttäytyminen. Motivoituneelle käyttäytymiselle on tyypillistä vapaaehtoinen, yksilön tahdonalainen ja kontrolloitu toiminta. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit. Vaikka motivaatiota on tutkittu runsaasti, ei sitä ymmärretä vielä täysin. (Juuti 1999, 30–31.)

Organisaation toiminnan kannalta on motivaation tarkastelu erittäin tärkeää, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus riippuu siitä kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat. Erityisen merkittävään osaan motivaatio nousee, kun organisaation toiminnot tehdään uudella tekniikalla, jolloin päätöksien ja toimintojen merkitys on moninkertainen rutiininomaiseen työskentelyyn verrattuna. (Juuti 1999, 31.)

Motivaatiota voidaan kuvata järjestelmänä, joka muodostuu käyttäytymistä ohjaavista ja virittävistä tekijöistä. Motivoitunut käyttäytyminen on sekä päämäärähakuista että tarkoituksen mukaista. Motivaatiota voidaan kuvata myös tilana, joka koostuu motiivien, kuten esim. tarpeitten, halujen, viettien ja sisäisten yllykkeiden aikaansaamana ja siihen vaikuttavat monet osa tekijät. Motiivit aiheuttavat toimintaa ja ne ovat henkilön omia tiloja. Ryhmästä motiiveja koostuvat tarpeet, jotka ovat ikään kuin puutostiloja jostakin julkilausumattomasta tasapainotilasta. Mikäli ihminen ei kykene täyttämään kyseisiä puutostiloja eli tarpeita, hän turhautuu ja stressaantuu. Turhautumisen seurauksena tyypillisimmin ilmenee aggressio, joka voi ilmetä sanoin tai teoin ja kohteina voivat olla turhauman aiheuttajat tai sen korvikkeet esim. esimies, vaimo tai joku muu. (Juuti 1999, 30–32.)

Työmotivaatiosta on yli sadan vuoden aikana kehitetty erilaisia teorioita, jotka selittävät motivoitunutta käyttäytymistä eri tavalla. Nämä motivaatioteoriat perustuvat enemmän tai vähemmän ihmisen päämäärähakuiseen käyttäytymiseen. Pääteorioina ovat sisältöteoriat ja prosessiteoriat. (Juuti 1999, 33.)

Sisältöteorioihin lukeutuvat niin Taylorin tieteellinen liikkeenjohdon teoria 1900-luvun alusta kuin Maslowin tarvehierarkiakin 1950-luvulta. Maslowin tarvehierarkia on tunnetuin motivaatioteoria. Tarvehierarkia koostuu kerrostasoista, joista alimpana ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, liityntätarpeet, arvostuksen tarpeet ja ylimpänä itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin mukaan tarpeet toteutuisivat järjestyksessä alemmasta ylempään. Maslowin teoriaa ei kuitenkaan ole empiirisesti pystytty todentamaan. Esimerkkinä tästä eräs Maslowin oletus tarveteoriasta, että ”ihmisen motivaatio on useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos”. (Juuti 1999, 33–35.)

Organisaatioissa merkittävään asemaan nousee arvostuksen tarve, joka kuvaa vallan, huomion ja statuksen saavuttamista. Arvostuksen tarvetta voidaan jakaa toisaalta henkilön pyrkimykseen saada itse arvostusta muilta ja toisaalta pyrkimykseen arvostaa muita. Tämän tarpeen tyydyttäminen johtaa itsevarmuuteen, kyvykkyyden ja riittävyyden tunteeseen, kun tyydyttymättömyys johtaa alemmuuden ja avuttomuuden tunteeseen. Motivaation kannalta organisaatioissa tulisi toimia siten, että mahdollisimman moni henkilö voisi tyydyttää arvostuksen tarpeitaan. (Juuti 1999, 37.)

2.1.3 Oppiminen

Organisaation yksittäisten jäsenten taidot ovat koko organisaation kyvykkyyden perusta (Stinchcombe 1990, Cohen & Sproull 1995, 189 mukaan). Kuten Juuti (1999) asian ilmaisee: tuotannon tärkein tekijä on ihminen. Hänen hyville ideoilleen ja niiden tehokkaille toteuttajille perustuu toiminnan kehittäminen. Työssä tarvittavia henkisiä voimavaroja ovat uudet tiedot, hyvä ammattitaito, monipuolinen luovuus ja yrittäjäyys. Näiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi pyrkii vastuuntuntoinen ihminen läpi elämänsä oppimaan uusia tietoja ja ajattelutottumuksia, kehittämään taitojaan ja toimintaedellytyksiään sekä omaksumaan uusia asenteita ja suhtautumistapoja. Niin ikään menestyvä organisaatio pyrkii jatkuvasti kehittämään henkilöstönsä valmiuksia, jotta nämä kykenisivät entistä paremmin vastaamaan monimutkaisemman ja nopeasti muuttuvan yhteiskunnan organisaatiolle asetettuihin vaatimuksiin. (Juuti 1999, 75.)

Muutoksesta sanotaankin tulleen pysyvää ja innovointi, kehittäminen sekä uudistaminen ovat välttämättömyyksiä. Tästä syystä osaaminen ja oppiminen ovat nousseet organisaatioiden kriittisiksi menestystekijöiksi. Ihmisten osaaminen muodostaa ydinalueen, jonka varassa organisaatio toimii sekä kehittyy. (Lämsä & Hautala 2005, 191.)

Oppiminen edistää työkäyttäytymistä ja useimmat ammattitaidot opitaan ennen kuin niitä voi toteuttaa. Monia taitoja opitaan vain työssä, siksi on tärkeää, että myös työstä ja toiminnasta opitaan. Itse oppiminen on käyttäytymistieteilijöiden mukaan henkilön käyttäytymisen pysyväisluontoista muuttumista, se voidaan nähdä myös tietojen, taitojen, ajattelutavan, toimintatavan, asenteen ja suhtautumistavan omaksumisena. Oppimisen voidaan nähdä olevan myös seurausta käyttäytymisen palkitsemisesta tai rankaisemisesta, sen voidaan nähdä olevan myös ajatteluprosesseille perustuvaa päämäärähaakuista toimintaa. (Juuti 1999, 75.) Organisaatiossa oppiminen on muutosta organisaation kyvykkyydessä. Se on ihmisten toimintaa, jossa on kyse oppimisen prosesseista, jotka edistävät organisaation kyvykkyyttä suoriutua perustehtävästään ja kehittää sitä. (Lämsä & Hautala 2005, 191.)

Oppiminen itsessään on yksilön aivoissa tapahtuvaa toimintaa, jota ei suoraan voida havaita (Juuti 1999, 75). Sydänmaanlakka (2001) puolestaan määrittelee oppimisen prosessiksi, ”*jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asennetta, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan*”. Tämän mukaan olennaisimpia asioita ovat:

- oppiminen on prosessi, johon vaikuttavat kognitiiviset (älylliset), affektiiviset(tunne) ja psykomotoriset alueet
- oppiminen ei ole mekaanista toimintaa, vaan merkityksen luomista tulkinnan kautta
- oppiminen ei ole pelkästään tietojen hankintaa, vaan taidot, asenteet, tunteet ja arvot ovat vähintään yhtä tärkeitä oppimisessa
- sekä uudet että vanhat kokemukset ovat myös tärkeitä
- myös kontaktien merkitys on suuri, niiden avulla oppimista voidaan nopeuttaa
- todellinen oppiminen sisältää soveltamisen, eli yleensä jotain muuttuu oppimisen seurauksena. (Sydänmaanlakka 2001, 30–31.)

Yleisesti oppimisen selitetään tapahtuvan ehdollistumisen eli samanaikasoppimisen, yrityksen ja erehdyksen tai mallioppimisen kautta. Oppimista voidaan edesauttaa huolehtimalla fyysisestä vireydestä, myönteisellä asennoitumisella, aktiivisuutta ylläpitämällä, opiskelua jaksottelemalla, mielekkyyttä hakemalla, havainnoimalla ja kertaamalla sekä palkitsemalla ja tuloksista nauttimalla. (Hokkanen ym. 1996, 29, 30.)

Organisaatiossa oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Kirjassaan *Älykäs organisaatio*, Pentti Sydänmaanlakka (2001) esittää, että organisaation, tiimin ja yksilön oppimista voidaan tehostaa seuraavasti:

- nostamalla jatkuva oppiminen organisaation perusarvoksi
- luomalla oppimista tukeva työskentely ympäristö
- järjestämällä opi oppimaan -kurseja
- kehittämällä konkreettisia malleja työssä oppimiseen
- perustamalla oppimiskeskuksia eripuolille organisaatiota
- kehittämällä virtuaalisia oppimismenetelmiä (tietokoneavusteinen opetus, verkko-opetus jne.).

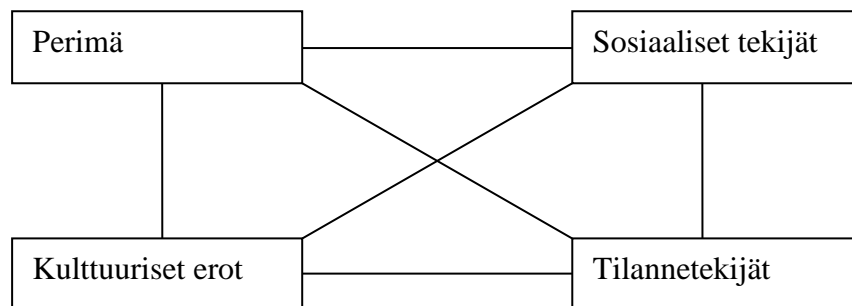
Olennaista organisaation oppimisessa on osaamisen jakaminen tiimien sisällä ja välillä. Tärkeätä on myös omata riittävät kontaktit niin tiimi- kuin yksilötasolla omanorganisaation ulkopuolelle. Tiimissä oppiminen edistää vuorovaikutustaitoja, joita tarvitaan yhteistyössä toisten kanssa. Yksittäinen huippusuorittaja voi olla organisaation kannalta hyödytön, mikäli hänellä ei ole riittävää kontaktipintaa muihin. Vaarana on, että hän ajautuu nurkkaan ja eristäytyy. (Sydänmaanlakka 2001, 45–46.)

2.1.4 Persoonallisuus

Koska organisaatiot ovat ihmisten muodostamia yhteistoimintajärjestelmiä, on organisaation toiminnan tuntemisen ja kehityksen kannalta tärkeää tuntea ihmisten toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ympäristöön liittyvien tilannetekijöiden lisäksi yksilön käyttäytymiseen vaikuttaa persoonallisuus. Persoonallisuus ylläpitää yksilön kiinteyyttä sekä luo hänen toiminnoilleen ja olemassaololleen merkityksen. Persoonallisuudella tarkoitetaan siis yksilön psyykkisten ja fyysisten toimintojen kokonaisuutta johon lue-

taan luonteenpiirteet, tunne-elämän vallitsevat sävyt, tavoitteiden yleispiirteet sekä havaitsemis- ja muistitoimintojen tyypilliset ominaisuudet. (Juuti 1999, 83.)

Persoonallisuus vaikuttaa merkittävästi henkilön työsuoritukseen ja työssä menestymiseen. Persoonallisuuteen kohdistuvaa henkilöarviointia käytetään laajasti mm. uuden henkilöstön valitsemisessa, osaamisen ja suoriutumisen arvioinnissa, henkilöstön kehittämisessä sekä organisaatioiden muutostilanteissa. Ominaisuuksien arviointi ei tarkoita sitä, että joku tietty persoona olisi toista parempi, vaan tarkoituksena on arvioida, mitkä ominaisuudet ovat soveltuvia eri työtehtäviin ja ammatteihin. (Lämsä & Hautala 2005, 41, 42.)



Kuvio 1. Persoonallisuuden muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Rollinson & Broadfield, 2002 teoksessa Lämsä & Hautala 2005, 44).

Perimällä on suuri vaikutus henkilön persoonallisuuteen. Ihmisen fyysiset ominaisuudet, kuten pituus tai ruumiin rakenne, voivat vaikuttaa siihen, miten toiset käyttäytyvät häntä kohtaan. Tällä on merkitystä, miten henkilö ymmärtää itsensä. Sosiaaliset tekijät puolestaan ilmentävät sitä, että ihmisen persoonallisuuden muodostumiseen vaikuttaa hänen vuorovaikutuksensa toisten kanssa. Siinä missä jotkut koulukunnat korostavat varhaislapsuuden kokemuksia, painottavat toiset ammatillisen koulutuksen ja työkokemuksen merkitystä. Kulttuurilliset tekijät viittaavat taas laajempaan ympäristöön ja sisältävät yhteisössä elävien uskomuksia, arvoja, motiiveja ja toimintatapoja. Eri kulttuurisissa yhteisöissä arvostetaan erilaisia toimintoja, esimerkiksi joissakin yhteisöissä ihmisten välinen kilpailu on tärkeää. Toisissa yhteisöissä taas korostetaan yhteistyötä ja kolmannessa arvostetaan yksilöllistä suorittamista. (Lämsä & Hautala 2005, 44, 45.)

Organisaatiotkin voivat muodostaa oman kulttuurillisen yhteisönsä. Erilaiset arvot ja niihin liittyvät käyttäytymisodotukset muovaavat kyseisessä kulttuurissa toimivien hen-

kilöiden persoonallisuutta. Kuvion 1 tilannetekijät taas saattavat vaikuttaa huomattavasti persoonallisuuteen. Esimerkkeinä käännteentekevistä tilannetekijöistä mainittakoon läheisen kuolema tai lapsen syntymä, näillä saattaa olla merkittävä vaikutus henkilön persoonaan. (Lämsä & Hautala 2005, 44, 45.)

2.1.5 Stressi

Toiset näkevät stressin hyvänä asiana, jota ilman ei työsuorituksia saataisi aikaan. Toiset puolestaan näkevät sen haitallisena ilmiönä, joka kuormittaa yksilöä aiheuttaen uhkaa hänen terveydelle. (Juuti 1999, 95.) Kokonaisuutena stressi on prosessi, joka käynnistyy haastavassa tilanteessa, jossa koemme tavanomaisen toimintamme riittämättömäksi ja epäilemme tilanteesta selviytymistämme. Tässä tilanteessa elimistömme reagoi kokonaisvaltaisesti pyrkien parantamaan toimintaedellytyksiämme. Stressin synnyttävät siis tulkintamme ja kehomme tuntemukset. Stressin ollessa kohtuullista ja ohimenevää, se ei yleensä näy päällepäin eikä haittaa toimintaa eri elämänalueilla. Pitkittynyt tai hyvin voimakas stressi näkyy ulospäin ja häiritsee yksilön toimintaa. Tämä viestii muutoksen tarpeesta, jolloin on syytä pysähtyä arvioimaan kokonaistilannetta ja käynnistää muutoksen aikaansaaminen. (Työterveyslaitos 2014.) Stressi voidaan jakaakin Millerin ja Smithin (2015) mukaan kolmeen eri tyyppiin, akuuttiin stressiin, jatkuvaan akuuttiin stressiin ja krooniseen stressiin. Näillä jokaisella on omat erityispiirteensä, oireensa, kestopensa ja hoitomuoconsa.

Stressiä koetaan eri tavoin, työterveyslaitoksen (2014) jäsennyksen mukaan esimerkiksi:

- yleisinä tuntemuksina: tyytymättömyytenä, hyvän olon puuttumisena, vaikeutena rentoutua, yliaktiivisuutena, huolestuneisuutena, työ tuntuu urakalta kuukausipalkalla
- tunteiden tasolla: hermostuneisuutena, ärtyisyytenä, ahdistuneisuutena, mielialan laskuna, rajuina tunne-elämän vaihteluina
- tiedon käsittelyn tasolla: keskittymis-, muisti-, päätöksenteko- ja suunnitteluvaikeudet, pienet käytännön asiat unohtuvat, asioita ei saa tehdyksi ajoissa tai kunnolla
- käyttäytymisen tasolla: aloitekyvyttömyytenä, arvaamattomuutena, käyttäytymisen säätelyvaikeutena, unensaanti vaikeutuu tai aamuyöllä heräily li-

sääntyy, uutta tietoa ei jakseta ottaa vastaan, perustarpeista huolehtiminen kärsii

- kehon tuntemuksina: selittämättöminä kipuina, tuntemuksina elimistön toimintahäiriöistä.

Pitkittyessään stressi alkaa näkyä ulospäin ja siitä on todettu, että pitkittyvä stressi voi lisätä terveysongelmia ja työkyvyttömyyttä. Tilapäinen työkyvyttömyys ilmenee pitkinä sairauspoissaoloina, kun taas pysyvämpi työkyvyttömyys voi johtaa työkyvyttömyyseläkkeelle. Stressi lisää mm. sepelvaltimotaudin ja riskiä ja sillä on yhteyttä myös moniin tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Jatkuva stressi voi altistaa myös työuupumukselle ja mielenterveyden häiriöille, erityisesti masennukselle. Stressi on yhteydessä terveyteen monin eri tavoin, se voi suoraan vaikuttaa henkilön sairastumiseen tms. Stressi voi vaikuttaa myös epäsuoraan, jolloin valintojen tai elämän tapojen avulla vaikutetaan sairauden kehittymiseen. Niin ikään sairaus tai sen varhaisvaihe voi lisätä stressiä, mikä saattaa johtaa sairauden pahenemiseen. (Työterveyslaitos, 2014.)

Kun työntekijä tuntee itsensä kykenemättömäksi selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista on kyseessä työstressistä. Työstressin kehittymiseen vaikuttavat niin työn kuin työntekijän ominaisuudet. Tiedetyt työtehtävän, työjärjestelyjen tai vuorovaikutuksen ominaisuudet aiheuttavat stressiä useimmille työntekijöille. Ihmisten yksilöllinen ja ajankohtainen stressiherkkyys vaihtelee. Eri ihmiset reagoivat eri tavalla samanlaisessa tilanteessa ja samakin ihminen voi reagoida eri tavalla eri elämänvaiheissa. Suomessa neljännes työntekijöistä kokee työstressiä. Tämä vastaa EU-maiden keskitasoa (22 %). (Työterveyslaitos, 2014.)

Työssä ilmenevät psyykkiset kuormitustekijät liittyvät itse työhön ja työn sisältöön. Työntekijän oman toiminnan lisäksi kuormittumiseen vaikuttavat työolojen kokonaistilanne ja kuormitusta mahdollisesti lieventävät tekijät. Seuraavat työterveyslaitoksen (2014) listaamat tekijät voivat pitkään jatkuessaan tai ääritapauksessa olla terveyden kannalta haitallisia:

- työn tavoitteet ovat epäselvät
- työtä on liian paljon tai siinä on jatkuvasti kiire
- työmäärää tai työtahtia ei voi itse säädellä
- työssä ei ole mahdollisuutta kehittyä tai oppia uutta

- työ keskeytyy jatkuvasti tai siinä on häiritseviä esteitä
- vastuu toisista ihmisistä tai taloudellisista tekijöistä on epäsuhdassa toimintamahdollisuuksien kanssa
- työstä ei saa riittävästi palautetta ja arvostusta
- myös jatkuvat muutokset ja pitkittynyt epävarmuus työssä voivat kuormittaa työntekijää.

Itse työntekijän stressitekijöiden esiintymisen lisäksi on syytä arvioida työolojen kokonaistilannetta ja kuormitusta mahdollisesti lieventäviä tekijöitä. Seuraavassa työterveyslaitoksen (2014) esittämiä asioita, kuinka työntekijä voi itse ehkäistä haitallista työstressiä:

- Elä kokonaista elämää; jaa aikasi ja energiasi sopivasti kaikille elämäneläimille.
- Huolehdi päivittäisestä palautumisesta; työn vastapainoksi tarvitaan sopivasti lepoa ja muuta vaihtelevaa, työtoiminnasta poikkeavaa tekemistä.
- Arvioi säännöllisesti hyvinvointiasi ja kokonaiselämäntilannettasi.
- Tartu mahdollisiin epäkohtiin, mieti mitä voisit tehdä toisin. Kokeile vaihtoehtoisia tapoja toimia. Ole sitkeä.
- Ota epäkohdat puheeksi niihin liittyvien tahojen kanssa.
- Jaa kokemuksia ja keinoja muiden ihmisten kanssa sekä tarvittaessa.
- Hae terveydenhuollosta apua, jos tilanne ei muuten parane.

Työturvallisuuslaissa (738/2002) on myös velvoite, että työnantajan on arvioitava työn terveys- ja turvallisuusriskit. Arvioinnin perusteella työtä, työolosuhteita ja työyhteisöjen toimintaa on jatkuvasti kehitettävä. (Työterveyslaitos 2014.) Työyhteisössä haitallista stressiä voidaan työterveyslaitoksen (2014) mukaan ehkäistä seuraavin menetelmin:

- Esimiehen tulisi käydä jokaisen alaisensa kanssa säännöllisesti henkilökohmainen kehityskeskustelu, jossa arvioidaan toiminnan sujumista ja suunnitellaan tulevaa toimintaa.
- Organisaatiossa on käytössä varhaisen tuen toimintamalli, johon on koottu hälytysmerkit ja toimenpiteet työkykyä uhkaavissa tilanteissa.
- Työpaikan eri toimijat (esimiehet, työntekijät, henkilöstöhallinto, työsuojelu, työterveyshuolto) huolehtivat osaamisestaan työhyvinvoinnin alueella ja

- tekevät aktiivisesti yhteistyötä henkisen hyvinvoinnin ja työkyvyn edellytysten ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

2.2 Ryhmät ja tiimit organisaatiossa

Ryhmä koostuu, kun kaksi tai useampi henkilö näkevät itsensä ryhmän jäsenenä ja kun ryhmän olemassaolon tunnustaa ainakin yksi muu henkilö (Brown 2000, 3). Ryhmän jäsenten vuorovaikutus voi tapahtua monella eri tavalla. Jäsenet voivat olla toisiinsa yhteydessä joko puhelimella, tietokoneella tai muulla teknisellä laitteella aivan yhtälailla kuin toisensa tavaten. Ennen kaikkea ryhmän jäsenten tulee olla toisistaan riippuvaisia yhteiseen päämäärään pyrkiessään. Yhteinen päämäärä antaa ryhmän toiminnoille merkityksen ja on näin välttämätön ryhmän olemassa ololle. (Juuti 1999, 106.)

Ryhmiä on monenlaisia aina virallisista ryhmistä epävirallisiin tai epämuodollisiin, myös ystävyys- tai projekteihin perustuvia ryhmiä on olemassa. Organisaatio muodostaa ja nimeää virallisia ryhmiä jonkin tietyn päämäärän aikaan saamiseksi. Organisaation rakenne muodostuu pääosin osasto- ja aluekohtaisista ryhmistä, joissa ryhmän johtajille on annettu valtaa ohjata tehtävien tekemistä, resurssien ja työnjakoa virallisten ryhmien käytäntöjen mukaan. Virallisen ryhmän organisoinnissa tulisi varmistua, että kaikki neljä ryhmän tunnusmerkkiä täytyisivät. Nämä neljä tuntomerkkiä ovat ryhmänjäsenet, heidän väliset tehtävänjaot, yhteinen päämäärä sekä tietoisuus ryhmään kuulumisesta. Epävirallisia ryhmiä puolestaan muodostuu ryhmän jäsenten vuorovaikutussuhteiden välille, kuten kahville kokoontuvien henkilöiden joukon tai säännöllisesti tapaavien johtajien seurauksesta. Monien epävirallisten ryhmien kokoontumiset tähtäävät virallisen organisaation toimintaan liittyvien puutteiden poistamiseen. (Juuti 1999, 107.)

2.2.1 Tiimin toiminta

Ryhmät ovat hyödyksi monella tapaa niin yksilöille kuin organisaatiollekin. Ryhmät ylläpitävät organisaation toiminnan jatkuvuutta ja sen kiinteyttä, lisäksi ne mahdollistavat myös tehokkaan toiminnan ja laadukkaan päätöksenteon. Työryhmien toiminnot organisaation kannalta voidaan jakaa kahteen ryhmään: tehtävien suorittamiseen liittyviin

toimintoihin sekä ryhmän kiinteyttä ja toimintojen jatkuvuutta ylläpitäviin toimintoihin. (Juuti 1999, 108.) Näitä ryhmän tehtävä- ja ylläpitofunktioita Juuti (1999) havainnollistaa seuraavasti:

Tehtävfunktiot:

- aloitteenteko
- käyttökelpoisen tiedon etsiminen
- käyttökelpoisen tiedonjakaminen
- selvittäminen
- yhdistäminen
- päätöksenteko

Ylläpitävät toiminnot:

- ristiriitojen ratkaisu
- vuorovaikutuksen mahdollistaminen
- tuki ja rohkaisu
- mielenkiinto ryhmän tapahtumiin
- käyttäytymistapojen ja uskomusten muovaaminen

Organisaation tehtävien saavuttamista edesauttavat niin ryhmien tehtäväroolit kuin ylläpitävät roolit. Ryhmä on siis omaksuttuaan yhteisen arvojärjestelmän ja yhtenäiset päämäärät tehokkaampi toiminnassaan kuin hajanainen tai eripurainen ryhmä. Toimiva ryhmä voi tarjota yksilölle monia etuja, kuten sosiaalista tukea, hyväksyntää, turvallisuutta, tarpeiden tyydyttämistä tai mahdollisuutta vaikuttaa työpaikan asioihin. Ryhmältä kuitenkin edellytetään erinäisiä ominaispiirteitä ennen kuin jokainen ryhmän jäsen voi saada riittävästi tukea, rohkaisua ja hyväksyntää. Ryhmät joissa jäsenet kilpailevat keskenään liiallisesti tai taistelevat ryhmän päämääristä, asemasta ryhmässä tai sen ulkopuolella, eivät voi esitettyä tukea, arvostusta tai muuta sellaista tarjota. Ryhmätyöskentelystä on etuja niin yksilölle kuin organisaatiollekin. (Juuti 1999, 109, 110.)

Ihmiset liittyvät ryhmään, koska he odottavat sen tyydyttävän heidän tarpeitaan. Ryhmien koossa pysyminen perustuu niin jäsenten väliseen luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen kuin heidän suhteidensa väliseen avoimuuteen ja vuorovaikutuksen tiheyteen. Hyvin koossa pysyvien eli kiinteiden ryhmien jäsenten on todettu oleva pää-

määrin sitoutuneita ryhmän toimintaan ja näin ollen ovat mm. harvoin pois ryhmän kokouksista, ovat uskollisia ryhmän toiminnoille. Ryhmän koolla on selvä vaikutus ryhmän kiinteeseen, pienemmät ryhmät muodostuvat todennäköisemmin kiinteämmiksi kuin isot, joissa jäsenten on entistä vaikeampi kommunikoida kaikkien kanssa. Ryhmän kiinteyttä lisäävät myös jäsenten ominaisuuksien samanlaisuus, riippuvaisuus toisistaan päämäärän tavoittelussa, ulkoinen uhka, tavoitteiden saavuttaminen sekä jäsenten kuuluminen ryhmään kauan aikaa. (Juuti 1999, 110–112.)

Jokaisessa ryhmässä on erilaisia järjestelmiä, kuten valtajärjestelmä, statusjärjestelmä ja roolijärjestelmä. Ryhmässä on myös sille tyypilliset arvot, normit ja asenteet. Yhdessä nämä muodostavat ryhmään omanlaisen sosiaalisen rakenteen ja järjestelmän, joka vaikuttaa ryhmän toimintaan ja sen jäsenten välisiin ihmissuhteisiin. Ryhmän ollessa kehityksensä alkuvaiheessa, ei sillä ole sosiaalista rakennetta, eikä sen sosiaalinen järjestelmä ole muotoutunut. Ryhmän rakenne ja sen sosiaalinen järjestelmä kehittyvät ryhmän muovautuessa. Ryhmän kehittyminen näkyy niin sen toimintatavoissa, jäsenten välisissä suhteissa kuin toiminnan tuloksellisuudessa. (Juuti 1999, 142.)

2.2.2 Viestintä

Ryhmän jäsenten välinen viestintä muodostaa ryhmän toiminnan ja ylläpitää sitä. Ryhmän jäsenet viestivät niin verbaalisesti kuin non-verbaalisesti, eli eleillä ja ilmeillä. (Lämsä & Hautala 2005, 122.) Ihmisten väliseen viestintään vaikuttavat niin ryhmän kehitysvaihe kuin ryhmän jäsenten väliset arvoasemat. Vuorovaikutus on vaihdantaprosessi ihmisten välillä, joka muotoutuu yleensä ryhmässä siten, että samanarvoiset henkilöt ovat usein keskenään vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusprosessi vahvistaa ryhmän sosiaalista järjestelmää, mikäli ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus on sopusoinnussa ryhmän rakenteen kanssa. (Juuti 1999, 142.) Mikäli ryhmän sosiaalinen rakenne ei saa riittävästi tukea ryhmän viestintäjärjestelmältä, käytetään Juutin (1999) mukaan erilaisia puolustuskeinoja:

- ryhmä hajautuu osaryhmiin, tällöin kommunikaatio näiden sisällä ylläpitää osaryhmien kiinteyttä

- ryhmän sosiaalista rakennetta muutetaan siten, että ryhmän johtaja vaihdetaan tai
- muutetaan ryhmän päämäärää ja tavoitetta tai niiden saavuttamista tukevia arvoja ja normeja.

Tähän kuuluu läheisesti myös arvojärjestys, joka tarkoittaa ryhmän jäsenten statuseroja ja niiden näkymistä viestintätilanteissa. Korkeamman statuksen omaavat henkilöt voivat keskeyttää arvoltaan, asemaltaan tai vaikutusvallaltaan itseään heikompana pitävän ryhmänjäsenen puheen. Näin ollen ennen pitkää alistetut ryhmän jäsenet vetäytyvät ja saattavat asettua ryhmää vastaan. Arvojärjestyksen seurauksena ryhmän mielipiteellä on pyrkimys ajautua korkean statuksen omaavan henkilön mielipiteen suuntaan. Myös ammattisanastoa hyvin hallitsevat henkilöt ovat toisia paremmassa asemassa. Henkilön viestinnällinen kyvykkyys on keskeinen tekijä hänen vaikutus mahdollisuuksilleen ryhmässä. Se kuinka ryhmä toimii ja kuinka viestintä viimekädessä onnistuu, riippuu jäsenten välisestä yhteistyöstä. (Lämsä & Hautala 2005, 123, 124.) Kun ryhmän mehenki on kunnossa, hoituu viestintä kuin luonnostaan (Kesti 2007, 26).

2.2.3 Johtamistaito

Johtaminen on sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan siten, että jokin päämäärän saavutettaisiin (Juuti 1999, 155). Johtajat siis toimivat ryhmien ja organisaatioiden huipulla pyrkien muuttamaan johtamiensa ryhmien ja organisaatioiden tai joissain tapauksissa kokonaisten yhteiskuntien suuntaa (Barling & Cooper 2008, 334). Barling & Cooper (2008, 346) toteavat, että on selvää näyttöä siitä että hyvät johtajat ovat synnynnäisiä johtajia. Samalle he toteavat, että toisaalta hyväksi johtajaksi voi oppia. Johtamista käsiteltäessä erotetaan usein käsitteet ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Johtajuus voidaan käsittää uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistämisenä, kun asioiden johtaminen puolestaan tähtää järjestykseen, pysyvyyteen ja vakauteen. (Lämsä & Hautala 2005, 207.) Kuviossa 2 on verrattu ihmisten ja asioiden johtamista.

Asioiden johtamisessa tärkeää on:	Ihmisten johtamisessa tärkeää on:
strategiat	osaaminen ja sen kehittäminen
rakenteet	innostaminen
järjestelmät	yhteiset tavoitteet
vakaus ja ennustettavuus	muutos ja innovaatiot

Kuvio 2. Asioiden ja ihmisten johtamisen vertailu (Lämsä & Hautala 2005, 207.)

Menestyvässä toiminnassa tarvitaan niin asioiden kuin ihmistenkin johtamista tämän lisäksi johtamisen tulee olla tehokasta (Lämsä & Hautala 2005, 207–208). Johtamisen lajit jaetaan tyypillisesti kolmeen osaan esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutuksen perusteella. Näitä ovat Hokkasen ym. (1996, 121, 122.) mukaan:

1. Autokraattinen johtaminen, jossa johtaja on aina oikeassa ja tekee päätökset sekä määräilee alaisia. Johtaja pitää myös yllä kuria ja järjestystä, sekä käyttää valtaansa. Johtaja painostaa alaisiaan työskentelemään haluamallaan tavalla ja aliarvio heitä. Tämän seurauksena alaiset tekevät kun on pakko ja turhautuvat, he myös potevat motivaatiopulaa ja suhtautuvat johtajaan pelonsekaisin tuntein.
2. Demokraattinen johtaminen, jossa enemmistö on aina oikeassa ja työntekijät saavat osallistua päätöksen tekoon. Työilmapiiristä heijastuu luottamus sekä yhteistyö, lisäksi osallistuminen saa aikaan tervettä motivaatiota.
3. Tiimijohtaminen, jossa hyvän yhteistyön tuloksen syntyy paras ratkaisu ja toiminnassa annetaan kaikkien kukkien kukkia. Kaikki voivat osallistua luovaan yhteistyöhön päätösten valmistelussa jossa tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä hyväksyttyjä. Tuloksia arvioidaan myös yhdessä jatkuvasti.

Johtamisosaamisen tärkeimmät alueet muuttuvat organisaation eri kehitysvaiheissa (Eggers Leahy & Churchill 1994, 10). Johtamisessa korostuvat kuitenkin hyvä arvojohtaminen, jossa työntekijät kokevat, että heistä ja organisaation tulevaisuudesta välitetään. Johtamiselta vaaditaan myös visionäärisyyttä sekä oman toiminnan tuntemusta, siten että visiot ovat sopivasti innovatiivisia ja haastavia. (Kesti 2007, 176.)

2.3 Organisaatorakenteet

Organisaation rakennetta voidaan pitää yhteisön anatomiana, joka tarjoaa organisaation toiminnalle perustan. (Dalton ym. 1980, 1) Organisaatioilla on siis omat rakenteensa, joissa eri toiminnot ja niiden väliset suhteet on määritelty. Rakenne mahdollistaa eri ihmisten ja ihmisryhmien välisen yhteistyön ja määrittää työn jakoa. Organisaation rakenteen tarkoitus on osaltaan toimia tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön muodollisena suunnitelmana. Organisaation rakenne on pitkälti riippuvainen ympäristöstä, nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää organisaatioilta joustavuutta, kun hitaasti muuttuvassa ympäristössä rakenne voi olla jäykkä. Organisaation johto määrittelee organisaation rakenteen sen perusteella, millaisia päämääriä pyritään saavuttamaan. Rakenteen tärkeimpiä tehtäviä ovat kuitenkin nopean ja vääristymättömän tiedonkulun sekä tehokkaan päätöksenteon mahdollistaminen. (Juuti 1999, 209–210.)

Organisaatorakenteessa erotetaan kahdenlaisia ulottuvuuksia: pystysuora ja vaakasuora ulottuvuus. Vertikaalisen rakenteen muodostavat organisaation sisäisen hierarkkisuuden eli auktoriteettisuhteet. Vertikaaliseen rakenteeseen liittyy termi valvontajänne, tällä tarkoitetaan yhden esimiehen alaisuudessa olevien henkilöiden lukumäärää. Valvontajänteeseen vaikuttaa useat tekijät, kuten alaisten tehtävien sisältö, niiden samankaltaisuus, alaisten ammattitaito sekä toimintojen keskinäinen riippuvuus. Vertikaalisen rakenteen muovaa viimekädessä organisaation näkemys siitä kuinka tehokkaasti se voi vastata ympäristön haasteisiin. Klassisen organisaatio teorian mukaan valvontajänteen tuli olla pienehkö, tämä mahdollistaisi tehokkaan toiminnan, mutta nykyaikaiset teoriat eivät enää tueta tätä näkemystä. (Juuti 1999, 210–211.)

Horisontaalinen erilaistuminen puolestaan viittaa osastojen ja yksiköiden väliseen erilaistumiseen, eli mitä enemmän organisaatiossa on eri toimintoja ja ammatteja, sitä erilaistuneempi se on horisontaalisesti. Horisontaalinen erilaistuminen vaikuttaa niin toimintojen ohjaukseen kuin ihmisten viestintään ja vuorovaikutukseen. Osasto- tai yksikökohtainen organisoituminen voidaan toteuttaa jakamalla ihmiset esimerkiksi seuraavien perusteiden mukaan: toiminto, tuote tai palvelu, asiakas tai asiakasryhmä, tai alue. (Juuti 1999, 211–212.)

Organisaatiot vaihtelevat sen mukaan, miten päätöksen tekeminen on niissä järjestetty, joko keskitetty tai hajautettu. Keskitetyssä organisaatiossa päätöksenteko on keskitetty

vain harvojen käsiin, tällöin vain jotkut tekevät ja voivat olla osallisina päätöksenteossa. Hajasijoitetuissa organisaatioissa päätöksenteko on siirretty organisaatiossa ylemmiltä tasoilta alemmille. (Juuti 1999, 212–213.)

Se, miten tarkkaan ihmisten oletetaan organisaatiossa noudattavan kirjallisia sääntöjä ja pysyväismääräyksiä sekä kuinka pitkälle töitä on standardisoitu, ilmenee organisaation muodollisuus asteesta. Mikäli kullakin tehtävän hoitajalla on vain vähän vaikutusvaltaa siihen mitä hän tekee, miten ja milloin on organisaatio kovin muodollinen. Muodollisessa organisaatiossa tehdään paljon rutiininomaisia sekä keskenään hyvin samankaltaisia töitä, joita on helppo standardoida. Muodollisuuden etuja ovat siis asiakkaiden samankaltainen kohtelu, työntekijöillä on selvät roolit ja toimintojen vaihtelu vähenee. Haittana muodollisuudesta esiintyvät: jäykkä ja joustamaton toiminta, työmotivaation lasku ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutumattomuus. Organisaatioissa, joissa ihmiset työskentelevät monimutkaisten ja jatkuvasti muuttuvien tehtävien parissa, ei muodollisuuden asetta voida nostaa kovinkaan korkeaksi. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus toimia itsenäisemmin ja vaikuttaa itse siihen, mitä he tekevät ja millä tavoin. (Juuti 1999, 213–214.)

Seuraavassa käydään läpi organisaatioiden rakenne tyyppejä. Organisaatioiden rakennetta voidaan kuvata seitsemän perustyyppin avulla: Pienyritysrakenne, Toimintorakenne, Divisioonarakenne, Matriisirakenne, Prosessirakenne, Verkostorakenne sekä hybridirakenne. (Peltonen 2008, 33.)

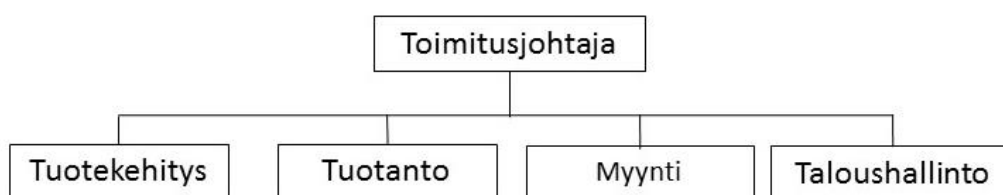
Pienyritysrakenne on yksinkertaisin organisaatiorakenne, tässä johtaja-yrittäjä osallistuu tiiviisti toteutettavaan työhön. Rakenne ei pidä sisällään juurikaan hierarkkisuutta, sillä johtaja-yrittäjä osallistuu toimintaan ja jakaa työpanoksensa tasaisesti eri tehtäviin ja vain osittain muodolliseen johtamistyöhön. Rakenteessa ei myöskään ole ryhmien tai yksiköiden välillä tarkkaa tehtävän jakoa. Pienyritysrakennetta voidaan hyödyntää myös suuremmissa yrityksissä erilaisten innovatiivisten projektien organisointitapana. (Peltonen 2008, 33.)

Rakenteen vahvuutena voidaan pitää toiminnan perustumista epämuodollisille säännöille ja normeille. Koska jäseniä tällaisessa organisaatiossa on tyypillisesti vähän, työntekijöiden välinen vuorovaikutus muistuttaa epävirallista kanssakäymistä, jolloin rakenne

on joustava ja vuorovaikutusvälitöntä. Rakenteen heikkoudet muodostuvat osittain vahvuuksista, eli organisaation toimintaperiaatteet ja roolit ovat subjektiivisia ja näin vaikeat opettaa uusille jäsenille. Kasvaessaan organisaatiomalli muuttuu myös raskaaksi ylläpitää. (Peltonen 2008, 39, 41.)

Toimintorakenne eli linjaorganisaatio koostuu johdon alaisuudessa toimivista eri tehtävälueille erikoistuneista toiminnoista tai funktiosta, kuvion 3 mukaan. Tässä valitut toiminnot keskittyvät kukin omaan erikoisalaansa ja jokaisen funktion henkilöstö on usein saanut ammattitilisenkoulutuksen juuri kyseisen toiminnon keskeisiin osiin. Perusajatuksena rakenteessa on, että on tehokkaampaa keskittää työyhteisön panos tarkkaan määriteltyyn toimintoon kuin opetella kaikki tuotteen valmistamisen vaiheet. Johdon tehtävä on valvoa funktioiden toimintaa ja varmistaa koko organisaation tasapainoinen kehittyminen. Ylin johto on vastuussa koko organisaatiosta. (Peltonen 2008, 34.)

Toimintorakenteen vahvuutena on osastojen mahdollisuus keskittyä oman tehtävänsä tehokkaaseen suorittamiseen. Kukin toimialue pystyy myös syventämään omaa asiantuntijuutta ja taitojaan. Heikkoutena rakenteella on päätöksen teon mahdollinen kasaantuminen ylimmälle johdolle. Rakennetta pidetään myös hitaana reagoimaan ympäristön muutoksiin, sillä rakenteen tarkoituksena on ensisijaisesti syventää ja tehostaa funktionaalisten alueittensa omia sisäisiä toimintoja eikä tunnustella markkinoiden muutoksia. (Peltonen 2008, 40–41.)



Kuvio 3. Toimintorakenne (Peltonen 2008, 34.)

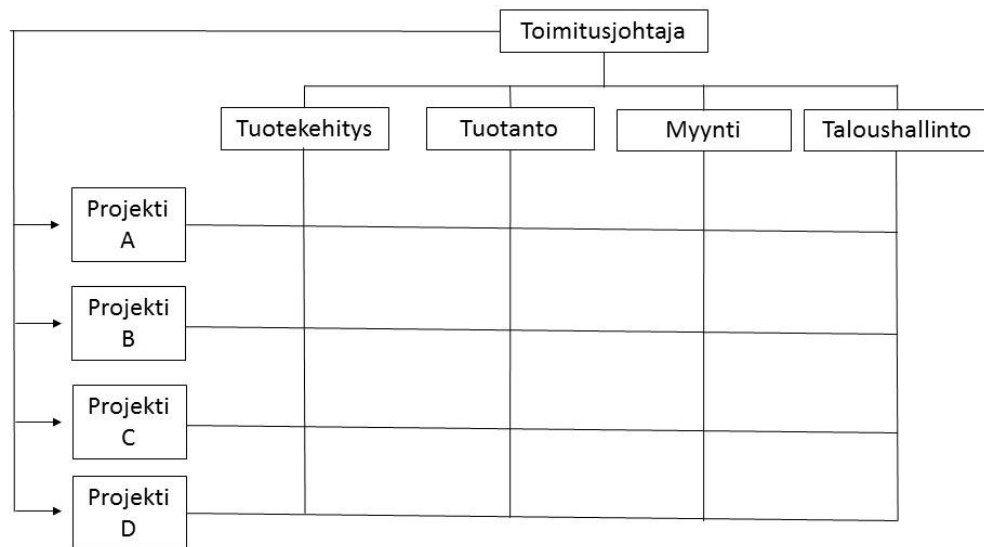
Divisioona- eli tulosityksikkörakenne perustuu eri liiketoiminta-alueille perustettuihin erillisiin tulosityksiköihin, kuvion 4 mukaan. Tulosityksiköt voivat perustua yrityksen tuotteisiin, asiakkaisiin, toimialoihin tai maantieteellisiin markkina-alueisiin ja ne sisältävät oman johdon. Kullakin divisioonalla on oma tuotekehitys-, tuotanto- ja markkinointiosasto. Divisioonan johto hallinnoi yksikköään toimintarakenteen kautta, kun taas yhtiön ylin johto ja yhtymäesikunta vastaavat koko yrityksen ohjaamisesta. Tässä raken-

teessa yrityksen rakenteelliset osat ovat lähimpänä markkinoita ja asiakkaita, tämä mahdollistaa asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen ja tulosityksiköiden toiminnan sopeuttamisen markkina tilanteen mukaan. Koko organisaation yhtenäistäminen ja asiantuntijuuden syventäminen kullakin toiminnallisella alueella ovat rakenteen heikkouksia. (Peltonen 2008, 34, 40.)



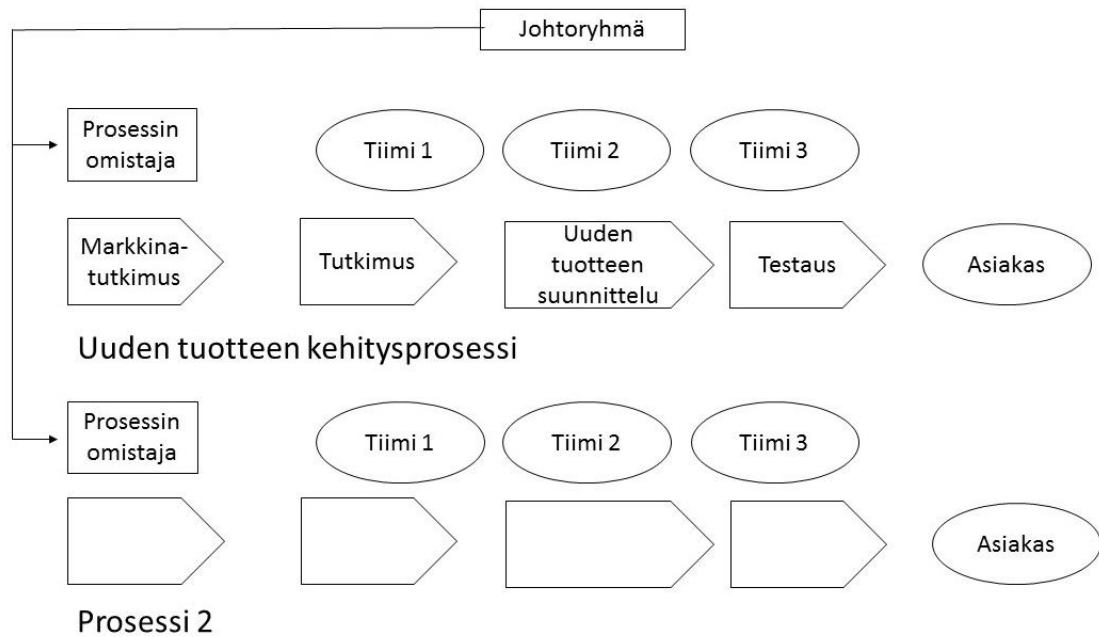
Kuvio 4. Divisioonarakenne (Peltonen 2008, 35.)

Matriisirakenteessa pyritään yhdistämään edellä kuvatut divisioonamalli ja toimintarakennemalli samassa organisaatiossa, rakenne on esitetty kuviossa 5. Kyseinen rakenne eroaa divisioonarakenteesta siten, että matriisirakenteessa yksi ja sama toimintoyksikkö tarjoaa palveluaan jokaiselle divisioonalle, kun taas divisioonamallissa kunkin tulosityksikön alla on oma toimintomoduuli. Tällä pienennetään samaa toimintoa tekevien toimintoyksiköiden määrää sekä mahdollistetaan sekä tuotekohtaisen että toimintokohtaisen osaamisen kehittäminen. Tässä siis toimintarakenteen päälle rakennetaan divisioonarakenne, jolloin kullakin yksittäisellä työntelijällä on kaksi esimiestä. Näistä kahdesta esimiehestä toinen tarkastelee aktiviteetteja tuotteen tai asiakkaan näkökulmasta ja toinen funktionaalisen erityisosaamisen näkökulmasta. Kahden esimiehen tilanteessa saatetaan työntekijälle tulla tilanteita, joissa on hankalaa hahmottaa omaa työnkuvaansa. Tästä syystä osa yrityksistä painottaa matriisirakenteessa joko funktionaalista tai tuotelinja johtajan valtaa. Rakenteen etuna on myös sen soveltuminen dynaamisessa ympäristössä toimimiseen. (Peltonen 2008, 36, 40–41.)



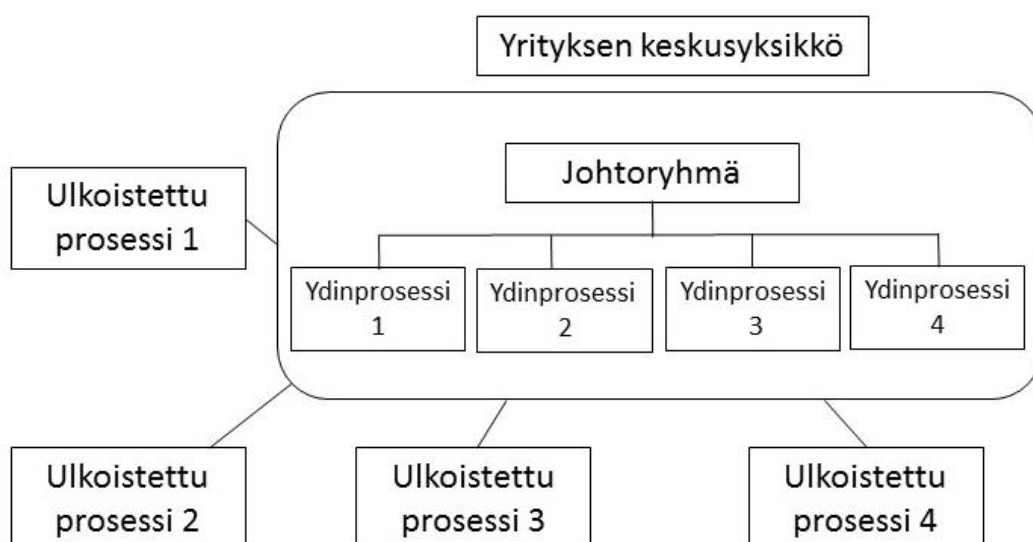
Kuvio 5. Matriisirakenne (Peltonen, 2008, s. 36)

Prosessirakenne puolestaan korostaa organisaation horisontaalista toimintoketjua hierarkkisen toimintomallin sijaan, kuvion 6 mukaan. Lähtökohtana on tarkastella yrityksen toimintaa asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien perspektiivistä. Tämän vuoksi funktionaalinen työnjako rikotaan ja yritys toimii projektitiimeillä, jotka tuottavat ja toteuttavat prosesseja. Prosessit tuotetaan joko ulkoiselle tai yrityksen sisäiselle asiakkaalle, esimerkiksi tuotanto ja logistiikka ovat ulkoisia asiakkaita palvelevia prosesseja kun taas taloushallinto ja henkilöstötoiminto sisäisiä, yksiköitä ja tarpeita palvelevia prosesseja. Rakenteen etuna on toimintojen kohdistaminen asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen sekä työn tekijöiden toiminta ryhmissä. Haasteellista rakenteessa on toimintatavan sisäistäminen, palkitsemisjärjestelmän luominen sekä ydinprosessien määrittäminen. (Peltonen 2008, 37, 40–41.) Projektioorganisaatio tarjoaa kuitenkin soveltuvan organisaatiomuodon asiantuntijaorganisaatioille, jotka ratkovat alati uusia ja monimutkaisia ongelmia (Juuti 1999, 221).



Kuvio 6. Prosessirakenne (Peltonen 2008, 37.)

Verkostorakenteessa osa toiminnoista on siirretty organisaation muodollisten rajojen ulkopuolelle, kuvion 7 mukaisesti. Esimerkiksi tietojärjestelmätoiminnot on monessa organisaatiossa ulkoistettu tähän erikoistuneelle palvelun tarjoajalle. Ulkoistamisen ohella myös erilaiset kumppanuudet ja liittoumat ovat yleistyneet toimialan suuryhtymien ja pienempien yritysten välillä. Verkostorakenteen kehitystä on edistänyt tietoliikenneteknologian kehitys, jonka avulla toimintoja voidaan tuottaa kaukaakin, jolloin yksittäinen tuotantoelin voi sijaita pitkänkin matkan päässä. Verkostorakenteen hallinta tapahtuu keskusyksiköstä, jossa saattaa sijaita joitain strategiseksi katsottuja toimintoja. Tämän vahvuutena on mahdollisuus rakentaa suuryritysten kaltainen toiminnallinen kokonaisuus ilman perinteisiä investointeja tuotantoon, kehitykseen tai jakeluun. Silti verkostomalli poistaa turhaa byrokratiaa ja toimii erittäin joustavasti. (Peltonen 2008, 38, 41–42.)



Kuvio 7. Verkostorakenne (Peltonen 2008, 37.)

Hybridirakenteet muodostuvat, koska edellä kuvattuja rakenteita ilmenee harvoin kuvattun kaltaisina eli puhtaassa muodossa. On yleistä, että organisaatioissa käytetään kah- ta tai useampaa rakennemallia, tällöin puhutaan hybridirakenteesta. Esimerkiksi suuryri- tys voi pitää kiinni funktionaalisista osastoista, vaikka se toteuttaakin muuten divisioo- na- tai prosessi rakennetta. Rakenteen pyrkimyksenä on siis erilaisten rakennetyyppien parhaiden ominaisuuksien hyödyntäminen ja samalla niiden heikkouksien välttäminen. Hybridirakenteiden organisaatiot ovat erittäin monimutkaisia ja niiden toimivuutta on vaikea arvioida. Monimutkikkaan rakenteen seurauksena eri rakennetyypit saattavat asettua kilpailutilanteeseen toisiaan vastaan yrityksen ”virallisena” organisoitumismuo- tona. Hybridirakenteet voivat kuitenkin vahvistaa sosiaalisen toiminnan epäselvyyttä ja monimerkityksellisyyttä. (Peltonen 2008, 38, 41–42.)

2.4 Organisaatioilmapiiri

Organisaatioilmapiiritutkimuksen perustan ovat luoneet Litwin ja Stringer (1968), joi- den mukaan organisaatioilmapiiri on organisaatorakenteen ja yksilön motivaatiopyrki- mysten väliin tuleva muuttuja. Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseen jolloin näkyviä seurauksia voivat olla, työntekijöiden tyytymättömyys, poissaolot, haluttomuus jatkaa työsuhdetta sekä innovatiivisuuden lasku. Ilmapiiri on organisaation jäsenten subjektiiv- vinen kokemus tai havainto organisaatioympäristön laadusta tai sen luonteesta. Ilmapii-

riin kehitykseen vaikuttaa joukko yhteisön historiaan, rakenteeseen ja jäsenten tarpeisiin, arvoihin ja odotuksiin liittyviä tekijöitä. Tärkeimpiin tekijöihin kuuluu johtamistyyli. (Nakari 2003, 34.)

Variksen (2012) mukaan organisaatioilmapiiri tarkoittaa yksilön kuvausta sen sosiaalisen ympäristön ominaispiirteistä, jonka osa hän on. Psykologisessa organisaatioilmapiirikäsitteessä painotetaan yksilön havaintoja organisaatiosta. Näitä havaintoja pidetään kuvauksina siitä, kuinka yksilöt organisoivat kokemuksensa organisaatiosta. (Varis 2012, 75.) Organisaatioilmapiiri on organisaatiokohtainen, organisaatiokulttuurin osa (Karjalainen 2012, 19). Samankin organisaation sisällä voi kuitenkin olla erilaisia ilmapiirejä (Nakari 2003, 34). Ilmapiirin analyysin taso on joko organisaatio, sen alayksikkö, työyksikkö tai tiimi (Karjalainen 2012, 19–20). Tässä työssä organisaatioilmapiiriä käsitellään tiimin näkökulmasta.

Organisaatioilmapiiri muodostuu siis ihmisten välisen kanssakäymisen seurauksena ja se luo työpaikalle tietynlaisen ilmapiirin tai yhteisesti omaksutun tunteen siitä, millaista on olla organisaation palveluksessa, mikä on sallittua, mikä kiellettyä, mikä on tärkeää ja vähemmän tärkeää. Tehokkaalle organisaatiolle on tunnusomaista suorituksia korostava ja ihmiskeskeinen ilmapiiri. Suorituksia korostavan ilmapiirin luomisessa esimiehellä on ratkaiseva rooli, tässä olennaista on muun muassa se, missä määrin alaiset voivat osallistua ja vaikuttaa työhönsä. Merkityksellistä on myös se, missä määrin työntekijät tiedostavat vastuunsa organisaatiota ja ryhmää koskevien päämäärien tavoittelussa. Suorituksia korostava ilmapiiri eroaa auktoritaarisesta ja ihmiskeskeisestä ilmapiiristä sillä, että se rohkaisee henkilöitä luovaan toimintaan ja korkeisiin suoritustavoitteisiin. (Juuti 1999, 246–247.)

Honkasen (1989, 98) mukaan organisaatioilmapiiriin liittyvät keskeiset kriteerit ovat:

- ilmapiiri viittaa yksilön havaintoihin työympäristöstään
- ilmapiiriin liittyy kognitiivisia prosesseja, joiden avulla yksilö pyrkii kuvailemaan työympäristöään yleisemmillä (abstraktisemmalla) tasolla
- yksilön havainnot liittyvät sellaisiin työympäristön piirteisiin, joilla on konkreettista merkitystä yksilön kokemuksiin työssään
- ilmapiiri on monimutkainen käsite.

Terveellisellä tavalla turvallisuuden tunnetta luova työyhteisön ilmapiiri tukee organisaation toimintaa. Tällaisen ilmapiirin kehittymisen lähtökohtana on organisaation huomion kiinnittäminen yksilöön, pyrkien huolehtimaan hänen työsuhteensa säilyttämisestä sekä hänen työkykynsä ja taitojensa ylläpidosta ja kehittamisestä. Niin organisaation rakenteessa kuin ihmisten työkyvyssä tapahtuvat muutokset heijastuvat helposti organisaatioilmapiiriin. Samoin merkittävä vaikutus ilmastoon on myös sillä otetaanko henkilön omat toivomukset ja näkökulmat huomioon muutoksia suunniteltaessa. Ensiarvoisen tärkeää olisikin organisaation johdon ilmaista selkeästi toiminnan periaatteet ja toteuttaa niitä johdonmukaisesti. Tämän avulla ilmapiiri rakentuu toiminnan vahvaksi tueksi. (Pessi 1999, 37–44.)

Ilmapiirin perusilme syntyy käyttäytymisen myötä. Ihmisten käytöstavat ja suhtautuminen kanssa ihmisiin muovautuvat jo ennen varsinaista työuraa kotona, koulussa ja opiskeluaikana. Työelämässä opitaan kuitenkin uusia yhteistyömuotoja uusissa ympäristöissä ja yksityiselämään tulee uutta sisältöä ihmissuhteet saavat näin monitahoisemman merkityksen. Vuosien mittaan saattaa syntyä kitkaa yksilöiden välille, onkin aiheellista seurata ilmapiirin kehittymistä aika-ajoin. Se, millä tavoin yksilö arvostaa ja kunnioittaa toista, on ratkaisevinta ilmapiirin ilmeen kannalta. (Pessi 1999, 25–26.)

2.5 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri ilmenee ja vaikuttaa useilla eritasoilla ja sillä on useita erilaisia ulottuvuuksia. Paalumäki (2004) toteaa organisaatiokulttuurin olevan myös monimutkainen ja ristiriitainenkin, jolloin kulttuuria on mahdoton kuvata tyhjentävästi. Artikkelissaan Paalumäki määrittelee organisaatiokulttuurin sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ajan mittaan syntyneeksi ja tietyille ryhmälle yhteiseksi merkitysjärjestelmäksi, joka luo organisaation jäsenille yhteisen viitekehyksen, jonka puitteissa toimia. (Paalumäki 2003, 10.) Hatch (1997, 205) on puolestaan koonnut useita organisaatiokulttuurin määritelmiä omaan teokseensa, näistä esiin nostettakoon Elliot Jaquessen (1952, 251) määritelmä, jonka mukaan tuotantolaitoksen kulttuurin on sen tavanomainen ja perinteinen tapa ajatella ja tehdä asioita, jotka on jaettu enemmässä tai vähemmissä määrin kaikille organisaation jäsenille ja nämä uuden jäsenen on opittava sekä ainakin osittain hyväksyttävä, jotta hänet voidaan hyväksyä osaksi yritystä. Useasti organisaatio kulttuuri kuvas-

taa organisaation tapaa toimia. (Hatch 1997, 204–205.) Paalumäki kuvaakin organisaatiokulttuuria silmälaseiksi, joiden läpi voidaan organisaatioiden elämää tarkastella ja näin se voidaan ajatella koko yrityksen läpitunkevaksi ilmiöksi (Paalumäki 2004, 13). Organisaatiokulttuurin osa-alueet voidaan ryhmitellä kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8. Organisaatiokulttuurin osa-alueet mukaillen Lämsä & Hautala 2005

Arvot ovat sosiaalisia periaatteita, tavoitteita ja standardeja joiden avulla kulttuuri saavuttaa todellisen arvonsa (Hatch 1997, 214). Arvot määrittävät, mitä organisaatiossa pidetään yhteisesti tärkeänä ja tavoiteltuna. Arvot ovat ihmisten päätöksen teon valintoihin vaikuttavia ja toimintaa ohjaavia periaatteita, joita arvostetaan. Ne kuvastavat ihmisten vakaumuksia toisten päämäärien paremmuudesta toisiin nähden. Arvoista keskustellaan organisaatiossa erityisesti, kun rutiininomainen päätöksen teko ei toimi, tietoisesti arvoihin nojataan kriisi ja ongelmatilanteissa. Arvoista osa on hiljaisesti hyväksyttyjä ja huonosti tiedostettuja ja osa taasen julkilausuttuja asioita, joita halutaan tietoisesti korostaa ja edistää. Arvot ovat erittäin hitaita muuttaa, sillä ne ovat ihmisten pitkän ajan kuluessa sisäistämiä. Organisaation uskottavuuden kannalta on tärkeää, että arvot näkyvät toiminnassa ja ovat todellisia sekä ennen kaikkea puheiden ja tekojen tulee olla yhtä. (Lämsä & Hautala 2005, 181.)

Normit liittyvät läheisesti arvoihin. Ne ovat kirjoittamattomia sääntöjä jotka mahdollistavat organisaation jäsenten oikeanlaisen toiminnan erilaisissa tilanteissa. (Hatch 1997, 214.) Normit ovat siis sääntöjä, joilla on usein moraalinen painotus, ne antavat yhteisön jäsenelle mallin siitä, miten tulee toimia. Ne voivat olla myös virallisia toiminta ohjeita käyttäytymisestä ja yhteistoiminnasta. (Lämsä & Hautala 2005, 181.)

Roolit ovat ihmisiin kohdistuvia käyttäytymisodotuksia. Henkilön, joka omaa jonkin roolin, esimerkiksi esimiehen odotetaan käyttäytyvän roolinsa mukaisesti. Esimerkiksi

joissain yhteisöissä johtajalla on helposti lähestyttävä rooli kun taas toisaalla rooli saat-
taa olla etäinen. Organisaatiokulttuurin osa-alueisiin kuuluvat myös sankarit, jotka ovat
yhteisössä haluttuja tai toivottuja. Nämä roolimallit ovat symbolisia ja näiden avulla
ihmisten käyttäytymiselle syntyy standardeja. Nämä roolimallit voivat olla rohkeita
sääntöjen rikkojia tai niitä tarkasti noudattavia, usein heihin liitetään karismaattisuus ja
vetovoima, jolla sankari hahmo lumoo muut. (Lämsä & Hautala 2005, 181.)

Myytit ja kertomukset ovat tärkeitä tekijöitä organisaatiokulttuuria hahmotettaessa. Ar-
voista ja muista kulttuurisista asioista puhutaan harvoin suoraan, sen sijaan asioita il-
maistaan tarinoiden ja myyttien avulla. Tarinat auttavat ihmisiä toimimaan sopivalla
tavalla muihin ihmisiin nähden, lisäksi ne muistuttavat miksi toimitaan juuri tietyllä ta-
valla ja miksi toiminta on syntynyt. Tarinat voivat muuttua myyteiksi, kun niiden alku-
perää ei enää tunnisteta. Yksi mahdollisuus ihmisten käyttäytymisen muutokseen on
vaikuttaminen heihin tarinoiden kautta. Silloin kun kyetään luomaan uuden laisia tari-
noita organisaation eläväksi puhettavaksi, on muutoksen mahdollisuus läsnä. (Lämsä &
Hautala 2005, 181–182.)

Rituaalit taasen ovat jokapäiväisiä, toistuvia tapoja, joilla on taipumus määrittää vuoro-
vaikutusta ja vahvistaa organisaation arvoja. Tyypillisimmin rituaaleja organisaatioissa
esiintyy kokous- ja neuvottelukäytännöissä, seremonioissa ja tavoissa puhutella ja ter-
vehtiä niin asiakasta kuin työtovereita. Rituaalit tuovat niin turvaa kuin jatkuvuuden
tunnettakin ja niiden merkitys korostuu muutostilanteissa. (Lämsä & Hautala 2005,
182.)

Tabut ovat asioita ja ilmiöitä, joita organisaatiossa ei saa julkisesti ottaa esille. Tabut
ilmaisevat, mikä on kiellettyä ja yleisimmin niitä esiintyy huumorin, politiikan ja us-
konnon alueilla. Kielteisiä asioita ei viestitä suoraan vaan pääosa viesteistä on ”piilotet-
tuja”, jolloin varsinainen merkitys tulee lukea rivien välistä. Esimerkiksi kieltoja ja
moitteita ei pidä sanoa suoraan vaan ne pitää tulkita muista puhujan vihjeistä, niin ikään
alaisten ei pidä arvostella esimiehiään. (Lämsä & Hautala 2005, 182.)

Artefaktit ovat näkyviä ja kuultavia eli konkreettisia käyttäytymisen jäännöksiä, jotka
perustuvat kulttuurillisiin normeihin, arvoihin ja olettamuksiin (Hatch 1997, 216). Ne
voidaan jakaa kolmeen ryhmään: fyysisiin, käyttäytymiseen liittyviin ja verbaalisiin il-

menemismuotoihin. Fyysisiin artefakteihin lukeutuvat muun muassa organisaation logo, rakennukset, tilojen yleisilme, henkilöstön pukeutuminen, koneet ja laitteet. Käyttäytymiseen liittyviä artefakteja ovat organisaation seremoniat, viestintä tapa, palkkioiden sekä rangaistusten antaminen. Verbaalisia artefakteja puolestaan ovat ammattislangi, lempinimet ja vitsit. Artefaktit näkyvät helposti ulospäin, mutta ne ovat vaikeasti tulkittavissa. (Lämsä & Hautala 2005, 182.) 1980 luvulla Edgar Schein kehitti teorian, jonka mukaan organisaatiokulttuuri esiintyy kolmella tasolla: päällimmäisenä ovat artefaktit, alapuolella ovat arvot ja käyttäytymisnormit ja alimmalla tasolla ydin uskomukset ja oletukset. (Hatch 1997, 210). Organisaatiokulttuurin jakautuminen on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Organisaatiokulttuurin tasot (Schein 2004;1985)

Artefaktien tasolla kulttuuri on hyvin selvä, ja sillä on välitön emotionaalinen vaikutus, jonka voi helposti havaita tutustuessaan organisaatioon. Havainnoiden ympäristön arkkitehtuuria, sisustusta ja ilmapiiriä suhteessa emotionaalisiin tunteisiin ja miten ihmiset käyttäytyvät toisiaan ja havainnoitsijaa kohtaan voi aistia, kuinka eri organisaatiot tekevät asiat eritavalla. Tosiasiassa ei kuitenkaan tiedetä, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät siten kuten käyttäytyvät. Pelkästään havainnoimalla ei voi tulkita mitä tapahtuu, tämän takia on voitava keskustella yhteisönjäsenten kanssa asioista, joita havaitsee ja tuntee. Tämä johtaa seuraavalle kulttuurin tasolle. (Schein 2004, 31–32.)

Seuraavalla tasolla organisaatiokulttuuri pyritään nostamaan tietoisuuden tasolle. Tällöin yhteisön tulee määritellä arvot ja normit sellaiseen asuun, että niitä voidaan levittää yhteisössä. Tärkeätä on, että organisaation ja työyhteisön kannalta keskeiset ja arvostet-

tavat asiat avataan ja saatetaan näkyviksi. Näitä arvoja ja normeja on organisaation kyettävä jakamaan myös uusille työntekijöille. (Schein 2004, 32–34.)

Syvemmän tason ymmärtämiseksi on organisaatioita ajateltava historiallisesta näkökulmasta. Organisaation perusoletukset ovat syviä käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa. Nämä pitkän ajan kuluessa muokkautuneet käsitykset ja uskomukset hioutuvat vähitellen yhtenäisiksi itsestään selvyyksiksi. Niistä tulee piileviä oletuksia maailman luonteesta ja siinä edelleen menestymisestä. (Schein 2004, 34–36.)

Organisaatiokulttuuria ohjaavat siis opitut, yhteiset, piilevät oletukset, joihin ihmisten päivittäinen käyttäytyminen perustuu. Ennen pitkää elämästä tulee ennustettavaa ja merkityksellistä. Ihmiset luottavat siihen, että tämä on se tapa, jolla työt saadaan tehtyä osaamatta selvittää käyttäytymisen perustana olevia oletuksia. Kulttuuri on monitasoinen ja suurimpana varana on sen yksinkertaistaminen. On muistettava, että kulttuuri on syvä ja laaja. Kun opitaan, mikä toimii, kehitetään uskomuksia ja oletuksia, josta ennen pitkää muodostuu tietoisuudesta kadonneita ajattelemista, tekemistä ja tuntemista ohjaavia sääntöjä. Jos ei ole erityistä tarvetta ymmärtää organisaatio kulttuuria, se osoitautuu rajattomaksi ja turhauttavaksi. Koska kulttuuri luo merkitystä ja tekee elämästä ennustettavaa, halutaan siitä pitää kiinni. Kaikki muutokset siinä aiheuttavat ahdistusta ja vastarintaa, jolloin kulttuurin elementtien muutoksessa tulee olla tietoinen mahdollisista vaikutuksista. (Schein 2004, 39–41.)

2.6 Organisaation kehittäminen

Käyttäytymistieteessä organisaation kehittäminen nähdään pitkän tähtäyksen muutosohjelmaksi, jonka tarkoituksena on parantaa organisaation ongelmanratkaisu- ja uudistusprosesseja. Tässä onnistutaan säätelemällä yhdessä organisaation ja sen työryhmien kulttuuria. Tähän apuna käytetään muutosagentteja ja sovelletun käyttäytymistieteen teoriaa ja menetelmiä. (Wendell & Cecil 1979, 27.)

Työyhteisön kehittämisen onnistumisen edellytyksenä on eteneminen vaiheittain, prosessinomaisesti. Kehitystyön käynnistämiseksi työyhteisössä tulisi käynnistää yhteisiä keskusteluja yhteisön nykytilasta. Näin saadaan synnytettyä yhteinen näkemys kehittämistarpeista ja päästään suunnittelemaan oikeita ja tarpeellisia kehittämistoimia. Onnis-

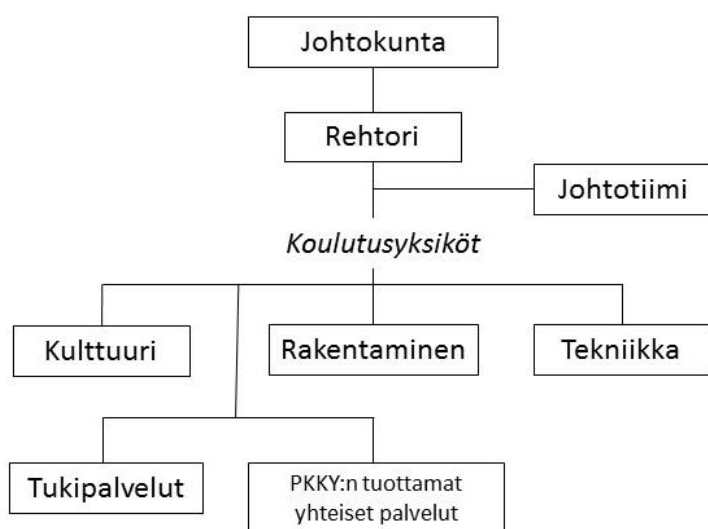
tunut työyhteisön kehittäminen käynnistyykin nykytilanteen kartoittamisella. Varsinainen kehitystyö on organisaation omaa tekemistä työn arjessa. Toiminta tapoja ja pelisääntöjä muutetaan yhdessä, jotta ne tukevat paremmin työtä ja työhyvinvointia. Prosessi aktivoi työyhteisön jäsenet keskustelemaan ja kantamaan vastuuta työstään ja työyhteisönsä toimivuudesta. Organisaatio oppii oman tekemisen kautta prosessina etenevän, järjestelmällisen ja innovatiivisen tavan toimintansa kehittämiseen. Kehitystyön aikana onkin tärkeää kokoontua riittävän usein keskustelemaan kokemuksista ja arvioimaan kehittämisen etenemisestä sekä suunnittelemaan jatkoa. Muutokset ja onnistumiset tulee käydä läpi yhdessä ja arvioida. Arviointi on tärkeä osa oppimista ja kehittämistyön näkyväksi tekemistä. Näin seurantakartoituksen tulokset konkretisoivat ja osoittavat, missä asioissa on edetty. Myönteisten tulosten näkeminen innostaa jatkossakin kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2014.)

Lindströmin (1994) mukaan organisaation kehittämistä voidaan tarkastella perinteiseen tapaan kahdesta eri näkökulmasta sekä teknostruktuurallisesta että inhimillis-prosessuaalisesta näkökulmasta. Teknostruktuurallisessa lähestymistavassa tarkastellaan organisaation tekniikkaa ja organisaation konkreettista rakennetta. Inhimillis-prosessuaalisessa näkökulmassa kehitysprosessia tarkastellaan pääosin organisaation jäsenten, ihmisten ja organisaation tavoitteiden ja tarpeiden suunnasta. Jotta kokonaisvaltainen kehitys voidaan varmistaa, ei näitä näkökulmia pitäisi eriyttää, vaan niiden pitäisi liittyä erottamattomasti toisiinsa. Näin ollen on mahdollista puhua organisaation kehittämisestä. (Lindström 1994, 21.)

Kauhanen (2006) puolestaan määrittelee organisaation kehittämisen käsittävän kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla pyritään edistämään organisaation jäsenten ja toimintayksiköiden välistä yhteistyötä ja toimintaa. Perustan tälle yleensä luo psykologinen ja sosiaalipsykologinen tietämys. Ensin toimintatapoja kokeillaan, osa niistä havaitaan hyviksi ja tämän jälkeen niitä sovelletaan käytäntöön. Tällä kaikella on tavoitteena niin organisaation tehokkuuden ja toiminnan laadun parantaminen kuin työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvoinnin lisääminen sekä organisaation ja sen jäsenten osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen. Eli henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen. Organisaatiota itseään tuleekin tarkastella hyvin tarkasti puhuttaessa henkilöstövoimavarojen johtamisesta. (Kauhanen 2006, 29.)

3 Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä tarjoaa ammatillista koulutusta yhdeksässä eri oppilaitoksessa ympäri Pohjois-Karjalan. Yksi näistä koulutusta tarjoavista oppilaitoksista on Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri. Oppilaitoksessa opiskellaan tekniikan ja liikenteen sekä kulttuurialojen tutkintoihin, joita oppilaitoksessa on yhteensä kuusitoista. Tutkinnot muodostavat organisaatioon kolme hallinnollista koulutusyksikköä, jotka ovat osaltaan tulostavasti vastuullisia. Nämä 120 opintoviikon (ov) ammatilliset perustutkinnot jakautuvat vielä erilaisiin koulutusohjelmiin joita on yhteensä 23 erilaista. Oppilaitoksen organisaation hallintorakenne on esitetty kuviossa 10. (PKKY 2014.)



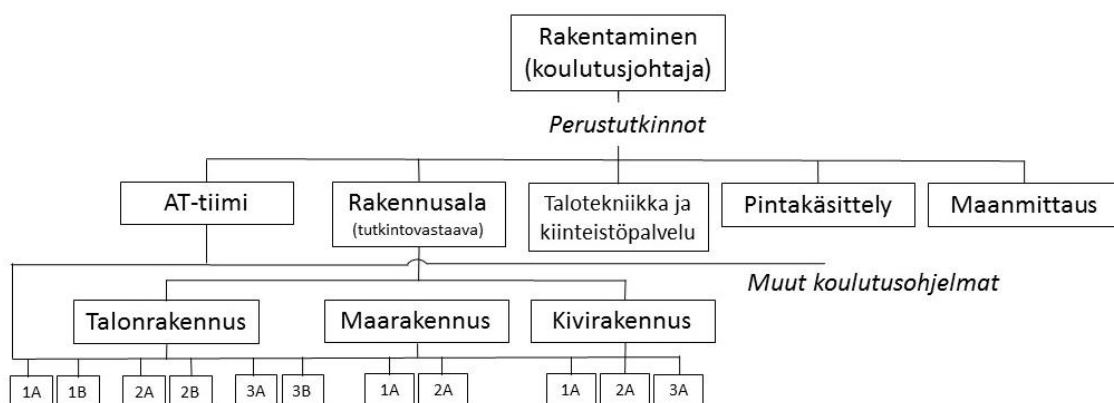
Kuvio 10. Ammattiopisto Joensuu Tekniikka ja Kulttuuri organisaatiokaavio

Oppilaitoksen toimintaa ohjaa kuntayhtymän kehittämissasiakirja (PKKY 2011), joka antaa suuntaa koko Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kehitykselle. Amojtk:n toimintaa ohjaavana arvona on vastuullisuus, joka on pyritty sisällyttämään kaikkeen toimintaan. Kohti tulevaisuuden haasteita kuntayhtymää johtaa missio, jonka mukaan kuntayhtymässä valmennetaan opiskelijoista vastuullisia osajia ja kehitetään työelämää, jotta toiminta-alue olisi hyvinvoiva ja menestyksellinen. Tähän Amojtk:ssa on vastattu kehittämällä valmentavan opettajuuden mallia, jonka avulla samalla pyritään vastaamaan tuleviin säästötavoitteisiin. Kunta yhtymän visiota: erinomaisista oppimistiloista ja osaamisesta tunnettu kansallinen ja kansainvälinen menestyjä, oppilaitos tavoittelee aktiivisella osallistumisella niin kansainväliseen kuin kilpailulliseen toimintaan.

taan. Oppilaitoksen panostuksesta kilpailutoimintaan kertoo hyvin Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuurin saavutus: ammattitaidon Suomen mestaruuskilpailuiden 2014 menestynein oppilaitos.

3.1 Rakennusalan perustutkinnon organisaatio

Tässä tutkimuksessa keskitytään siis yhteen Amojtk:n perustutkintoon; Rakennusalan perustutkintoon. Rakennusalan perustutkinto sisältää kuvion 11 mukaisesti, kolme eri koulutusohjelmaa: talonrakennuksen, maarakennuskoneenkuljetuksen ja kivialan koulutusohjelmat. Talonrakennuksen koulutusohjelmassa aloittaa oppilaitoksessa vuosittain kaksi ryhmää, kun maarakennuskoneenkuljetuksen ja kivialan koulutusohjelmassa aloitettavia ryhmiä on yksi. Yhteensä rakennusalan perustutkinnossa opiskelee tällä hetkellä noin 188 opiskelijaa kahdessaatoista ryhmässä, tiimiin kuuluu 11 opettajaa. Kaikkiaan Amojtk:ssa opiskelee noin 1350 opiskelijaa ja työskentelee noin 120 opettajaa. (PKKY 2014.) Tutkimukseen rajatun tarkasteluajanjakson aikana organisaation koko on hieman kasvanut, johtuen lukuvuoden 2012–2013 alussa käynnistetyistä maarakennuskoneenkuljettaja koulutuksesta. Lukuvuoden 2012–2013 aikana rakennusalan perustutkinnossa opiskeli noin 148 opiskelijaa ja lukuvuoden 2013–2014 aikana noin 168 opiskelijaa.



Kuvio 11. Amojtk:n rakennusalan organisaatiokaavio lukuvuonna 2013–2014

Rakentamisen koulutusyksikköä johtaa koulutusjohtaja, joka toimii yksikön hallinnollisena johtajana suoraan oppilaitoksen rehtorin alaisuudessa. Koulutusjohtajan alaisuudessa toimii kunkin perustutkinnon tutkintovastaavat, eli tiimiesimiehet. Tutkintovastaavat toimivat perustutkintojen ammatillisten aineiden opettajien lähiesimiehinä. He

vastaavat tulosalueensa hankinnoista, työjärjestyksen tilapäisistä muutoksista, myöntävät opiskelijoille luvan yli viidenpäivän poissaoloihin sekä myöntävät alaisilleen alle kuukauden mittaisen virka-, työvapaan, sairas- ja vuosiloman sekä päättävät tulosalueensa henkilöstön virkamatkoista ja koulutuksesta. Ammatillisten aineiden opettajat puolestaan toimivat tutkintovastaavien alaisuudessa omien opiskelija ryhmienohjaajina. Ryhmänohjaajan tehtävänä on perehdyttää opiskelijat opintoihin ja luoda yhteys oppilaan, koulun ja opiskelun välille, hän huolehtii ryhmänsä jäsenten tarpeista ja kulkee oppilaan rinnalla hänen urakehitystään tukien. (PKKY 2014.)

3.2 Opintojen rakenne ja toteutus

Ammatilliseen perustutkintoon (120 ov) kuuluvat ammatilliset tutkinnon osat (90 ov), ammattitaitoa täydentävät (AT) tutkinnon osat (20 ov) sekä vapaasti valittavat tutkinnon osat (10 ov). Ammatilliset tutkinnon osat sisältävät ammattialan perusosaamisen (50 ov) ja koulutusohjelmakohtaisen erikoisosaamisen (40 ov, opiskelijan valintojen mukaan) sekä vähintään 20 ov työssäoppimista. Työssäoppiminen on opiskelua alan yrityksissä ja työpaikoilla. Laajuudeltaan se vastaa noin puolen vuoden opiskelua. Ammattitaitoa täydentävät tutkinnon osat sisältävät ammattialaa täydentäviä opintoja, kuten esimerkiksi äidinkieltä, englantia, ruotsia, matematiikka, fysiikkaa ja kemiaa sekä liikuntaa ja terveystietoa.

Vapaasti valittavat opinnot voivat puolestaan olla oman koulutusalan tai muiden alojen ammatillisia opintoja, ammattitaitoa täydentäviä opintoja, lukio-opintoja, työkokemusta tai ohjattua harrastustoimintaa. (PKKY 2014.) Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation toimintaan hallinnollisesta näkökulmasta ja rakennusalan perustutkinnon osalta, jolloin tutkimus koskettaa pääosin tutkintorakenteen ammatillista tutkinnon osaa. Tämä, koska organisaation hierarkkinen rakenne kulminoituu ryhmänohjaajaan, eli ammatillisten aineiden opettajaan.

Koulutukseen saapuvat opiskelijat valitaan valtakunnallisen yhteisvalinnan toimesta eri ammattialoille. Valintaa tapahtuu hakupisteiden mukaisessa järjestyksessä. Oppilaitokseen valikoituneista opiskelijoista opintotoimisto taas muodostaa opiskelija ryhmät. Nämä perustetut ryhmät toimivat pääsääntöisesti yhden ammatillisen opettajan (ryh-

mänohjaajan) alaisuudessa kolme vuotta, jonka aikana opiskelijat suorittavat opintojaan ryhmän jäsenenä kunkin henkilökohtaisen suunnitelmansa mukaisesti. Tässä ns. yksiopettaja järjestelmässä yksiopettaja vastaa pääasiassa ammatillisten aineiden opetuksesta.

Rakennusalan perustutkinnossa eri koulutusohjelmien tutkinnonosien toteutus kulkee saman kaavan mukaisesti: ensimmäinen lukuvuosi opiskellaan koulun tiloissa ja harjoitellen oman ammattialan perusasioita. Ensimmäisen vuoden syksyllä opiskelijalle luodaan myös henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS). HOPS ohjaa opiskelijan ammattiin ja alan ammatillaiseksi opiskelua sekä hänen oppimista. HOPS on keino ohjata ja sitouttaa opiskelijaa tavoitteelliseen opiskeluun, oman ammattiuran suunnitteluun, se mahdollistaa hänelle myös itsearviointitaitojen kehittymisen. HOPS:in tavoitteena on myös auttaa opiskelijaa hahmottamaan oman alansa opinnot sekä ohjata häntä seuraamaan omien opintojensa etenemistä.

Toisena lukuvuotena opiskelua jatketaan koulun tiloissa, mutta toteutukseen tulee mukaan työssäoppiminen oman ammattialan työmailla. Työssäoppiminen toteutetaan opiskelijan HOPS:in mukaisesti hänen valitsemassaan yrityksessä. Valintaa ohjaa HOPS:in tehdyt tai siihen päivitettävät valinnat suoritettavista tutkinnonosista. Koulun tiloissa tapahtuva opiskelu pitää toisen lukuvuoden aikana sisällään niin ammatillisia aineita kuin ammattitaitoa tukevia aineita. Lukuvuoden toteutuksessa on yksi jakso, joka on erityisesti varattu AT -opinnoille. Muiden jaksoiden toteutuksesta vastaa pääasiassa ryhmänohjaaja.

Kolmantena lukuvuotena toteutuksen pääosa muodostuu työssäoppimisesta, jota HOPS jälleen ohjaa. Viimeisen vuoden aikana ns. AT -opinnot eivät muodosta enää täyttä yhtenäistä jaksoa vaan ne limittyvät ammatillisten aineiden lomaan. Mahdollisille erityisopiskelijoille laaditaan HOPS:in tueksi henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS). Tämän tarkoituksena on toimia koottuna suunnitelmana ja mallina siitä, miten opiskelijan tarvitsema erityinen tuki ja opetus toteutetaan. HOJKS laaditaan moniammatillisena yhteistyönä opiskelijan ja vanhempien kanssa. (PKKY 2014.)

Lähtökohtaisesti lukuvuoden aikana opiskelija suorittaa neljäkymmentä opintoviikkoa, jotka on jaettu lukuvuoden aikana viiteen eri jaksoon. Nämä viisi jaksoa koostuvat eri tutkinnon osista ja näin rytmittävät opintoja. Lähtökohtaisesti kullekin lukuvuodelle sijoittuu ns. AT-jakso, jonka aikana opiskelijat ovat valtaosan ajasta suorittamassa ammattitaitoa täydentäviä tutkinnon osia. Kyseisen jakson aikana opiskelijoiden ja ryhmänohjaajan välinen kontakti pienenee merkittävästi, ollen joissain tapauksissa vain 1 tunti viikossa kun se parhaimmillaan ammatillisella jaksolla saattaa olla jopa 32 tuntia. Tutkimuksen kannalta jaksojen väliset muutokset sisältöjen ja ryhmänohjaaja kontaktin osalta eivät ole merkityksellisiä, koska ne tasaantuvat lukuvuoden ja koko opintojen aikana kaikille samansuuruisiksi.

4 Laadullinen nykytila-analyysi ammatillisesta koulutuksesta

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät jaetaan teoriassa sekä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään että laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään tilastoihin ja numeroihin liittyviä kysymyksiä. Siinä huomio kiinnittyy ennen kaikkea erilaisiin luokitteluihin, vertailuihin sekä syy- ja seuraus suhteisiin. Lisäksi tutkimuksessa huomioidaan eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai muutoksia tutkittavassa ilmiössä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää suurta ja edustavaa otosta sekä aineiston keruussa käytetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita. Tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia havainnoidaan pääosin taulukoiden tai kuvioiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset vastaavat kysymyksiin, mikä, missä, paljonko, kuinka usein. (Heikkilä 2004, 16–17.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätöksen syitä. Kvalitatiivinen tutkimus on yleensä rajattu ja siinä pieniä määriä tapauksia pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Aineisto valitaan harkinnanvaraisesti eikä tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tutkittava aineisto on usein myös tekstimuotoista ja sitä ei kerätä yhtä

strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisella tutkimuksella vastaa kysymyksiin miksi, miten, millainen. (Heikkilä 2004, 16–17.)

Tutkimusmenetelmät eivät kuitenkaan rajoitu tietyn kaltaisiin aineistoihin, myös laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää esimerkiksi tilastoja tai aineiston määrällistä analyysiä. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan taasen hyödyntää aineistoina tekstejä tai muita laadullisia aineistoja. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eroavat toisistaan siis erilaisilla tutkimusasetelmilla, mutta ovat osaltaan yhteneväisiä tutkimuskentällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä työssä ei tutkimuksen kohteena ole tilastollista tai numeerista tutkimusaineistoa. Työssä on pyrkimyksenä enemmän luoda ymmärrystä tutkittavaan kohteeseen kuin etsiä riippuvuuksia tai syy- ja seuraussuhteita. Tutkimuksen menetelmäksi valikoituu näin ollen laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Laadullisen tutkimuksen perusajatuksena Hirsjärven ym. (2004, 155) mukaan on kuvata todellista elämää. Tutkimusmenetelmän aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja siinä pyritään kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan. Tutkimuksen tekijä vaalii tiedon keruun välineenä ihmistä sekä luottaa enemmän keskusteluihin ja omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia menetelmiä, kuten esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Koska jokainen tutkimus sisältää omanlaisia eettisiä ongelmia on tutkijan aina laadullista tutkimusta tehdessä tiedettävä mitä tekee ja tästä syystä on myös kohdejoukko valittava tarkoituksenmukaisesti. Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Kyseisiä menetelmiä voidaan käyttää joko eri tavoin yhdisteltynä, rinnan tai vaihtoehtoisesti tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 69, 73.)

4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on kokonaisvaltaista ja systemaattista kuvausta valitun kohteen olemuksesta. Se on konkreettista todellisuuden yksityiskohtaista lähikuvausta ja tulkintaa, jossa todellisuutta tarkastellaan kokonaisuutena. (Syrjälä ym. 1994, 11.) Tapaustutki-

muksessa (case study research) tutkitaan siis yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Case - eli tapaustutkimuksessa on pyrkimyksenä tutkia, kuvata ja selittää tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tapaustutkimuksille tunnusomaisia piirteitä Anttilan (1998) mukaan:

- Tapaustutkimukset ovat syvätutkimuksia (in depth investigations) jostakin sosiaalisesta yksiköstä antaen siitä täydellisen, hyvin organisoidun kuvan. Tarkoituksesta riippuen tutkimuksen fokus voi olla kohteen kokonaiskuvauksessa kohdistuen joihinkin osatekijöihin tai käsitellen kaikkia tekijöitä samanaikaisesti.
- Intensiivisenä menetelmänä tapaustutkimuksen avulla saadaan esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuoro-vaikutussuhteita, joihin muilla menetelmillä voidaan tarvittaessa kohdistaa lisähuomiota. Tapaustutkimus on hyödyllinen haluttaessa hyvää taustainformaatiota ja sitä käytetään usein valmisteltaessa myöhemmin samasta aiheesta jatkotutkimuksia.
- Tapaustutkimuksella pyritään selvittämään suppeaa kohdetta suurella määrällä muuttujia, näin saadaan myös yksityiskohtaista tietoa joistakin muussa yhteydessä tilastollisesti esiin tulleista erikoiskysymyksistä.
- Tapaustutkimuksen heikkoutena on sen kapea-alaisuus. Tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä. Usein tutkimuskohde valitaan sen herättämän mielenkiinnon vuoksi eikä sitä siis voi pitää tyypillisenä koko populaatiota ajatellen. Tutkijan oma subjektiivinen panos saattaa vaikuttaa tulosten arviointiin.

Tapaustutkimuksen vaiheet Anttila (1998) määrittelee seuraaviksi:

- Tutkimuksen tavoitteiden määrittely. Mikä on tutkimuksen kohde? Mitä piirteitä, yhteyksiä ja prosesseja haluat tutkia?
- Tutkimussuunnitelman laadinta. Miten valitset tutkimuskohteet? Mitä lähteaineistoa on saatavilla? Mitä tiedonkeruumenetelmää käytät?
- Aineiston kokoaminen.
- Saadun informaatio järjestäminen kiinteään, hyvin integroituneeseen muotoon, joka hyvin kuvaa tutkimuskohdetta.
- Tutkimustulosten raportointi ja niiden merkittävyyden arviointi.

Tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat aidossa vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksessa tutkija voi pelkällä läsnäolollaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun huolimatta siitä, että hän tietoisesti pyrkii olemaan puuttumatta niihin. Tutkijan raportti tapauksesta on hänen oma tulkintansa siitä. Tapaustutkimukseen liittyy näin ollen monia seikkoja, joita tulee tarkastella huolellisesti eri luotettavuusnäkökulmista. Toisaalta raportista pyritään tuottamaan niin seikkaperäinen ja elävä, että siitä on tunnistettavissa tapahtuman kaikki piirteet ja sitä voidaan tarkastella yksityiskohtaisesti ja perustellen. Hyvän tapaustutkimuksen perustapahtumat voidaan myös toistaa, tosin kahta täysin samanlaista tilannetta ei voida koskaan saada aikaan. Eri tapausten kesken voi kuitenkin saada aikaan jonkinlaista vertailtavuutta. (Syrjälä ym. 1994, 14.)

Yleensä tapaustutkimus valitaan menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti (olosuhteet, taustat yms.). Tapaustutkimuksen teko ei rajoita menetelmävalintoja: käytössä ovat niin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät. Monet projektit ja kehittämis- tai arviointitutkimukset voidaan lukea myös tapaustutkimuksiksi. Tapaustutkimus onkin kirjava käsite, eikä sitä voida yksiselitteisesti redusoida nimittämään vain tiettyjä tutkimuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, koska työn tavoitteena on ymmärtää syvällisesti kohdeyrityksen tilanne ja luoda perustaa tuleville muutoksille. Tutkimuksen avulla tuotetaan tietoa todellisista toimintaympäristössä tapahtuvista ilmiöistä.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä moniin lähtökohtiin ja tarkoituksperiin soveltuva joustava menetelmä. Haastattelussa haastateltavilta kysytään heidän mielipiteitään tutkittavaan ilmiöön. Kyseessä on siis sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija saa vastauksensa puhutussa muodossa. Haastattelussa kaksi henkilöä tapaa toisensa valmiiksi suunnitellun kaavan mukaan, jossa haastattelijan pyrkimyksenä on saada luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeitä alueilta. Haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama tilanne, jonka yhteydessä on haastateltavalle tuotava ilmi, että heidän antamia tietoa käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14, 42–43.)

Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä mm. kuvata ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten tutkimuksessa on periaatteessa tärkeintä, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta kokemusta. Tiedon antajien valinta pitääkin näin ollen olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88.)

Haastattelutapoja on monia. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-haastatteluna, pari-haastatteluna sekä ryhmähaastatteluna. Tavallisesti käytetyin tapa on yksilöhaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61.) Haastattelu tavan lisäksi tutkijan on pohdittava mm. valitun menetelmän soveltuvuutta omiin tarkoituksiin, millaista aineistoa tarvitaan, keitä haastatellaan ja kuinka muistiin panot tehdään ja analysoidaan. Se, kuinka tarkka tai muodollinen haastattelu kysymyksineen lopulta on, riippuu siitä, millaista tietoa tavoitellaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelussa keskeistä ovat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset. Haastattelussa ei ole edeltä valittu kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä, mutta haastattelun aihepiirit eli teemat ovat ennalta päätetyt. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Hirsjärvi ym. (2004, 197) mukaan teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastatteluissa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja näihin liittyvien tarkentavien keskeisten kysymysten varassa. Haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän, tutkimuksen tarkoituksen tai ongelmanasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Teemahaastattelussa annetaan tilaa myös ihmisten vapaalle puheelle, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä työssä haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu. Sillä teemahaastattelu ottaa huomioon myös ihmisten tulkinnat ja huomioidut asiat. Haastattelun aihepiirit valittiin huolella ja kaikille haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelupyyntö (Liite 1). Varsinaiset haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Näin haastateltavien aikataulujen sovittamien ei tuottanut liiemmästi ongelmia.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Keskeinen osa tieteellistä tutkimusta on luotettavuuden arviointi, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti, kun arvioidaan kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta. Käsitteet reliabiliteetin ja validiteetin termien sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä, jossa tutkimusteksti nähdään heijastavan todellisuutta, käytetään validiteetin käsitettä. Validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla eli pätevyydellä viitataan tutkimuksen sopusointuun teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen osalta. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan niin tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten kuin aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Reliabiliteetti kuuluu myös realistisen luotettavuus näkemyksen sanastoon, kun tutkittava aineisto ei pidä sisällään ristiriitaisuuksia sanotaan aineiston tulokinnan olevan reliaabeli. (Eskola & Suoranta 1998, 214.)

Osa tutkijoista soveltaa perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, kun taas jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä. Eräät tutkijat ovat taas hylänneet vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi Ennen kaikkea kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulisi miettiä, onko aineisto ollut riittävän kattava ja analyysi tarpeeksi perusteellinen. (Eskola & Suoranta 1998, 212, 220). Eskola ja Suoranta (1998) nostavat esiin myös Potter ja Wetherellin neljä keinoa; koherenssi, osallistujien orientaatio, uudet ongelmat ja hedelmällisyys, luotettavuuden varmistamiseksi. Näistä osallistujien orientaatio on ainoa, jossa luotettavuuden tarkistus ei keskity aineistoon ja raportointiin. Tutkittavien orientaatiot käsittävät tutkittavien varmentamisen, eli tulkintojen varmentamiseksi voidaan kuunnella ihmisten tulkintoja tehdyistä analyyseistä. Koherenssissa varmentaminen tapahtuu analysoimalla aineistosta ns. poikkeustapauksia. Laadullinen analyysi johtaa usein uusien ongelmien jäljille ja juuri tätä voi pitää osoituksena analyysin onnistumisesta. Tutkimuksen hedelmällisyys puolestaan käsittää tutkimuksen tuloksellisuuden, eli millaista uutta tietoa tai näkökulmia tutkimus on tuottanut. (Eskola & Suoranta 1998, 222, 223.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa joutuukin tutkija pohtimaan jatkuvasti tekemiään ratkaisuja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa niin analyysin kattavuuteen kuin tekemänsä työn luo-

tettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen tunnustaminen, että tutkija on itse tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kriteeri onkin tutkija itse. (Eskola ja Suoranta 1998, 209, 211.)

4.5 Analysointimenetelmät

Analyysillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä mm. aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja luokittelua. Analyysin avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin mitä aineisto sisältää, mistä siinä kerrotaan, millä tavoin ja missä määrin. Analyysillä on siis tarkoitus saada kirjavasta ja välillä runsaasta tekstimassasta selkoa, eli kiteyttää haastattelujen tai kertomusten sisältöjä tai rakennetta ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä. Kyse on aineiston huolellisesta tarkastelemisesta, sen koettelemisesta vertaillen aineiston sisältöä. Analyysin avulla tutkija myös lisää aineiston informaatioarvoa: tiivistäen aineistoa ja tulkitsemalla sitä sekä käyden vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa välillä. Lopulta tutkijalla tulisi olla koottuna jotain enemmän kuin vain alkuperäismuodossaan olevaa aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analyysin tekemistä suuntaa tutkimusongelma, lisäksi analyysin etenemistä määrittelee myös se mistä aineistossa ollaan kiinnostuneita. Kiinnostus voi kohdistua perinteisesti sisältöön (mitä aineistossa on, mitä kerrotaan) tai itse ilmaisuun ja kielen käyttöön (kuten siihen, miten puhutaan ja millä tavalla perustellaan). Tästä valinnasta riippuu, aineiston litteroinnin tarve ja tarkkuus aivan kuten koodaamisen tarvekin. Kielikäsityksen lisäksi analyysiin vaikuttaa se, tehdäänkö tutkimusta jonkin specifin tutkimussuuntauksen viitekehyksen mukaisesti. Mikäli tutkimusongelmaan sopii esimerkiksi fenomenografinen lähestymistapa, määrittelee tämä myös analyysia – kiinnostus kieleen taas liittyy puolestaan kiinteästi sosiaaliseen konstruktionismiin. Jos taas tutkimuksessa ei sitouduta mihinkään tiettyyn tutkimukselliseen paradigmaan tai viitekehykseen, valitaan tiivistämisen näkökulmat realistista näkökulmaa edustavista menetelmistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadulliseen tutkimukseen on myös mahdollista sekoittaa määrällisyyttä, sillä laadullisuus ja määrällisyys eivät sulje toisiaan pois. Analyysi voidaan ymmärtää näkökulmien ottamiseksi ja aineiston tiivistämiseksi eri tavoin. Analyysi voidaan lisäksi nähdä tapana käydä systemaattisesti aineistoa läpi etsimällä joko sisällöllisiä tai rakenteellisia samankaltaisuuksia ja eroja. Analyysimenetelmät ovat tutkijan työskentelyä, hänen valitsemistaan näkökulmasta rakentuen. Tutkimukset muodostuvat omiksi prosesseiksi, joiden kulkuun ja lopputulokseen vaikuttavat monet eri tekijät. Yksittäinen tutkimus voidaan myös nähdä konstruktiona, joka on luotu esitettyjen reunaehtojen mukaisesti. Tutkimustuloksetkin pitää siis aina suhteuttaa tutkimusprosessiin, eli ne eivät ole absoluuttisia totuuksia ja asiaintilojen julistuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä työssä käytetään analysointimenetelminä dokumenttianalyysiä ja laadullista sisällönanalyysiä. Tutkimusaineisto koostuu AmoJtk:n keräämästä opiskelija palautteesta ja tutkimuksen tekijän toteuttamista haastatteluista. AmoJtk:n keräämä opiskelija palaute koostuu opiskelijoille eri opintojen vaiheissa teetetystä kyselyistä, näitä ovat tulo-, olo- ja päättökyselyt. Kyselyjen tulokset tullaan analysoimaan dokumenttianalyysin menetelmin. Haastattelujen tuloksena tuotettu aineisto tullaan analysoimaan sisällönanalyysin menetelmin.

4.5.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä pidetään väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Jäljempänä esitettävä dokumenttianalyysi on yksi sisällönanalyysin metodi. Sisällönanalyysi käsitetään myös perusanalyysimenetelmäksi, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91.) Sisällönanalyysi on alun perin määrällinen menetelmä, jonka tavoitteena on kuvata aineiston jakautumista luokkiin sekä kategorioihin ilmaisemaan sisällön olemusta. Tutkittava aineisto voi olla kokolailla mitä tahansa, kunhan sitä voidaan koota, havainnoida ja analysoida lisäksi sillä tulee olla yhteyttä tutkittavaan ilmiöön. Yleisesti sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmänä vakiintunut verbaalien sisältöjen analyysiin. Analyysin avulla voidaan tehdä toistettavia ja hyväksyttäviä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sen asia- ja sisältöyhteyteen. (Anttila 1998.)

Jotta sisällönanalyysi olisi onnistunut, tulee analyysin olla objektiivista eli jokaisen analyysissä tapahtuvan askeleen tulee tapahtua pelkästään siksi, että saadaan vastaus ennakolta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi teksti on koodattava kategorioihin, eli kullekin luokitusyksikölle on annettava tunnuskirjain, -numero tms., jotka vastaavat asetettuihin kysymyksiin. Kesken koodauksen tutkija ei siis voi subjektiivisesti muuttaa tavoitteita. Objektiivisuuden voi testata toistamalla koodaus tai käyttämällä muita ulkopuolisia koodaajia. (Anttila 1998.)

Sisällönanalyysin tulee siis olla systemaattista toimintaa. Tämä merkitsee, ettei aineistoa, joka ei tue tutkijan hypoteeseja, saa missään tapauksessa jättää analyysin ulkopuolelle. Analyysin tulee tähdätä myös yleistettävyyteen, eli analyysin tulee tukeutua teoriaan ja sillä tulee olla teoreettista asiaankuuluvuutta. Analyysin tavoitteen tulee olla enemmän kuin vain sisällön kuvaus. Sekä tuloksen tulee liittyä ilmiön määrittelyyn tai sen taustalla oleviin henkilöihin tai kulttuuriin, taloudellisiin, sosiaalisiin tms. seikkoihin laajemminkin. (Anttila 1998.) Tärkeätä on myös ottaa huomioon todennäköinen tiedon jäsentymättömyys tai jäsentyminen dokumentin tekijän tarkoitusperien mukaisesti (Robson 2002, 351).

4.5.2 Dokumenttianalyysi

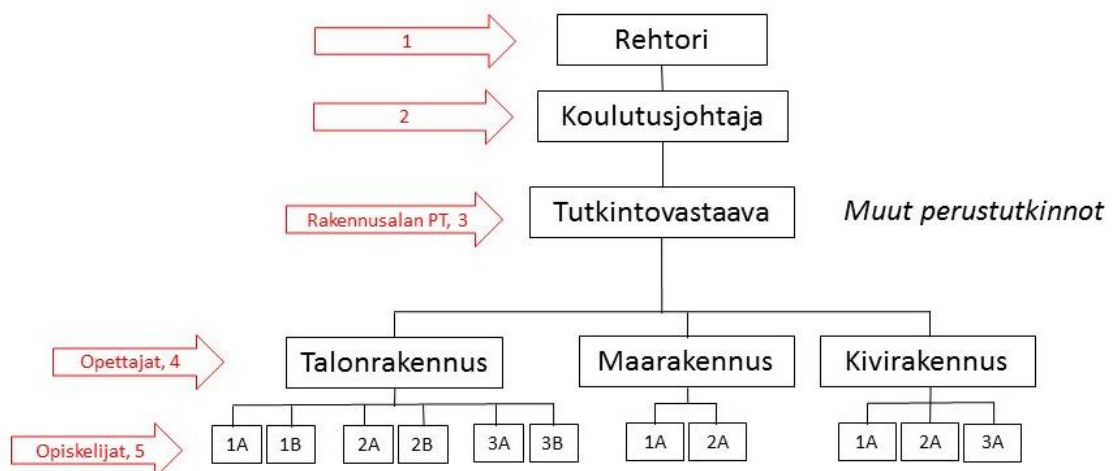
Dokumenttianalyysillä tarkoitaa kaikkien sellaisten todennettavissa olevien ja usein sosiaalisia tekijöitä sisältävien tutkimusaineistojen analyysia, jota ei saada kokoon suorien, välittömien havaintojen avulla (Anttila 1998). Dokumentiksi käsitetään pääasiassa kirjoitetut aineistot, kuten kirjat, sanoma- ja aikakauslehdet sekä kirjeet. Dokumenteiksi luetaan ajoittain myös kirjoittamatonta aineistoa kuten elokuvat ja televisio ohjelmat, kuvat ja piirroukset. (Robson 2002, 348, 349.) Laajasti ottaen dokumenteilla käsitetään kaikenlaista dokumentoitavaa aineistoa, jopa esineistöä (Anttila 1998).

Yleinen lähestymistapa dokumenttien analysointiin on laadullinen analyysi dokumentin sisällöstä. Tämä on epäsuora menetelmä, jossa käsitellään aiemmin julkaistua materiaalia, havainnoinnin tai haastattelun asemesta. Tutkittavassa kohteessa menetelmä ei saa aikaan reaktioita eikä huomiota, toisin kuin jälkimmäisenä mainituissa menetelmissä. (Robson 2002, 349.) Analyysissä tavoitteena on järjestelmällisesti dokumentteja analy-

soimalla tuottaa sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon ja pyritään lisäämään informaatioarvoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121.) Dokumenttianalyysien heikkous on, että kaikki aineisto on koottu aikaisemmin ja ehkä aivan toiseen tarkoitukseen eikä aineistoa voi muuttaa. Useimmiten dokumentteja käytetäänkin ns. triangulaatiossa, eli useamman lähteen samanaikaisessa ja rinnakkaisessa käytössä. (Anttila 2000, 278.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena (case) edellä esitettyjen perusteiden mukaan. Työn tavoitteena on kuvata ja muodostaa käsitys tutkittavan organisaation nykytilasta organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta. Tutkimus koostuu niin teema-haastatteluiden kuin käytössä olleiden kyselyiden tulosten analysoinnista. Tutkimuksen aineisto käsittää Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuun tekniikan ja kulttuurin (AmoJtk) rakennusalan perustutkinnon organisaation eri tasoille (tasot 1-5, kuvion 12 mukaan) syksyllä 2014 pidetyt teema-haastattelut. Aineistoa täydentää organisaation toimesta opiskelijoille vuosittain teetettävät tulo-, olo- ja päättökyselyt sekä rakentamisen yksikön henkilöstölle pidettävät työolobarometrit. Tutkimukseen käytettyjen barometrien ja kyselyiden aineistot on koottu vuosina 2010–2014, jotta nykytilan määrittämiseksi saadaan riittävästi vertailupohjaa.



Kuvio 12. Tutkimusaineiston eri tasot (1–5).

5.1 Haastatteluiden toteutus

Organisaatiokäyttäytyminen terminä oli haastateltaville hieman vieras, vaikka kahta viikkoa enne haastattelua lähetetyssä haastattelu pyynnössä aihe aukaistiin. Teemahaastattelujen alkuun kerrattiin kyseisen teeman sisältö ja organisaatiokäyttäytymisen perusteet haastattelupyynnön pohjalta. Haastattelut toteutettiin loka- marraskuun vaihteessa 2014, viikoilla 44–46 päivällä klo. 9–16 välisenä aikana. Haastattelut suoritettiin, joko haastateltavan työhuoneessa tai erillisessä kahvihuoneessa. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella ja tämän lisäksi haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja.

Haastattelun ensimmäisen teeman alulla pyrittiin hahmottamaan organisaatiokäyttäytymisen tämän hetkistä tilaa kuten asenteita, motivaatiota ja stressiä. Tarkoituksena oli myös saada kuvaa, miten tulevaisuus näyttäytyy kyseisestä näkökulmasta. Toisen teeman avulla pyrittiin hahmottamaan, kuinka opiskelijoiden yksilöllisiä tavoitteita huomioidaan toiminnassa ja kuinka organisaatio palvelee opiskelijaa. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 30 minuutista tuntiin. Haastatteluiden äänitteet litteroitiin käyttäen hyväksi valtakunnallista litterointipalvelua. Palvelun hyödyntämiseen päädyttiin aikataulun ja resurssien asettamien ehtojen perusteella. Litterointi palvelun tuottama kirjoitettu teksti jäsenneltiin ja suoritettiin lopullinen puhtaaksikirjoitus.

5.2 Kyselyiden tulokset

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä kerää aktiivisesti opiskelija palautetta vuosittain. Opiskelija palautetta kerätään niin ensimmäisen vuoden, toisen vuoden ja kolmannen vuoden opiskelijoilta koulutus alasta riippumatta. Kyselyiden tarkoituksena on kerätä opiskelijoiden näkemyksiä heidän ohjaamisesta, henkilökohtaistamisesta, ilmapiiristä, opetuksen toteutuksesta, arvioinnista, oppimisympäristöistä ja koulun käynnistä yleensä. Kyselyjen tulokset toimivat myös osaltaan henkilökunnan tulospalkkion perusteena (Lustedt 2014). Osaltaan kukin opiskelijaryhmän ohjaajavastaa oman ryhmänjäsenten kyselyyn osallistumisesta sille varattuna aikana. Kuntayhtymän toimesta kyselyiden tulokset kootaan ja saatetaan tiedoksi oppilaitoksiin ja ammattialoille toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuksen käyttöön saadut kyselytulokset käsittävät ainoastaan AmoJtk:n rakennusalan perustutkinnon opiskelijoiden vastaukset. Vastauksista ilmenee vastaajien lukumäärä, opiskelu ryhmä sekä yksittäiset avoimet vastaukset. Yksittäisen opiskelijan vastauksia tulosten pohjalta ei voida eritellä, sillä koonti ei pidä sisällään yksilökohtaisia vastauksia eikä henkilötietoja, niin ikään vastaajan sukupuolta tai ikää ei eritellä. Kyselytulosten pohjalta pyrittiin löytämään yhtäläisyyttä haastatteluiden tuloksille ja vahvistusta haastattelun pohjalta tehtäville tulkinnoille.

Henkilökunnan työolobarometrin avulla kerätään näkemyksiä työhyvinvoinnin keskeisistä osa-alueista, kuten työn kehittävyys, johtaminen, tiedonkulku, työkyky ja ergonomia. Barometrin tarkoituksena on nostaa esiin kehittämiskohteita, joista johdetaan konkreettisia toimenpiteitä seuraavan vuoden henkilöstövoimavarojen kehittämistyölle sekä yksikkö- että koulutuskuntayhtymätasolla. (Henkilöstöhallinto 2014.) Tässä tutkimuksessa työolobarometrin tulokset luovat pohjan henkilöstön organisaatiokäyttäytymisen hahmottamiselle. Barometrin tuloksista ei voida suoraan vetää johtopäätöksiä rakennusalan perustutkinnon osalta, sillä kuntayhtymältä saatu aineisto pitää sisällään koko rakentamisen yksikön (kuvio 11) vastaukset.

6 Tutkimusaineiston analyysi ja tulosten esittely

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu teemahaastatteluista, joita toteutettiin kaikille organisaation tasoille edellä esitetysti. Aihe ammatillisen koulutuksen opiskelijalähtöinen toteutus ja organisointi ovat tätä päivää ammatillisissa oppilaitoksissa. AmoJtk:ssa on muun muassa toiminnan keskeisenä tavoitteena avata nuorille tie tulevaisuuteen ammatissa, jatko-opinnoissa sekä yhteiskunnan vastuullisina jäseninä (PKKY 2014). Lähtökohtaisesti tutkimuksen aihe oli kaikille mukana olleille tuttu, sillä aihe on osa päivittäistä toimintaa, vaikka terminä organisaatiokäyttäytyminen oli vieras. Oppilaitoksen ja eri tutkintoalojen toimintaa kehitetään alati yhteistyössä opiskelijoiden, ja henkilökunnan kanssa. Tässä kehitystyössä tutkintovastaavilla (lähiesimiehillä) on keskeinen rooli oman tutkintoalansa toiminnan toteutuksessa, kehittämisessä ja ilmapiirin luomisen saralla.

Toisen osuuden tutkimuksessa muodostaa käytettyihin dokumentteihin suoritettava laadullinen analyysi. Analyysin pohjautui pääosin opiskelijoille pidettävien tulo-, olo- ja päättökyselyiden tuloksiin, edellä kuvatusti. Kokonaisuutena opinnäytteen tavoitteena on kartoittaa rakennusalan perustutkinnon koulutuksen toteutuksen nykytilaa, kuinka hyviin tuloksiin on päästy ja mitä se on vaatinut toiminnalta. Tutkimustulokset esitetään organisaatiokäyttäjymisen näkökulmasta seuraavasti:

- henkilökunnan ja opiskelijoiden asenteiden, työmotivaation, oppimisen, persoonallisuuden ja stressin ilmeneminen toiminnassa
- tiimin toiminnan, viestinnän ja johtamisen haasteet ja onnistumiset
- organisaatorakenteen, ilmapiirin ja kulttuurin vaikutus toimintaan
- opiskelijan yksilöllisten tavoitteiden huomioimisen haasteita ja mahdollisuuksia, organisaation näkökulmasta
- tuloksissa esitetään anonyymisti myös suoria siteerauksia haastatteluista sekä esimerkki yksilöllisten tavoitteiden huomioimisesta käytännössä
- tutkimuksen tuloksien esittely kokoaa yhteen empiirisen osuuden ja laadullisen analyysin tulokset.

6.1 Organisaatiokäyttäjyminen yksilötasolla

Tutkimusaineiston perusteella AmoJtk:n rakennusalan perustutkinnon henkilökunnan ja opiskelijoiden asenteet työtä ja elinikäistä oppimista kohtaan ovat hyvällä tasolla, kuten työmotivaatiokin. Organisaatio koostuu eri-ikäisistä henkilöistä ja on ikärakenteeltaan vääristynyt, sillä organisaatiossa on iäkkäitä henkilöitä ja sitten on nuori. Organisaation ikärakenne ei ole siis tasaisesti jakautunut, kuten haastateltava asian ilmaisi:

Meillä on – – iäkkäämpää porukkaa töissä – – ja sitten on tätä nuorempaa väkeä – – Hyvässä organisaatiossa on kaiken ikäisiä, kaikkia näitä ikäluokkia, tekemässä töitä. Tää vaikuttaa tähän, kaikkeen meidän toimintaan. Työasenteisiin, motivaatioon ja tommoseen oppimiseen. Mutta muutenhan meillä asiat on organisaatiossa kunnossa.

Aineistosta on kuitenkin nähtävissä, että vanha sanonta: ”Vastakohdat täydentävät toisiaan” pätee, sillä vaikka yhteisön ikärakenne on vääristynyt, silti tulokset ovat hyviä. Tämä sama ilmenee myös persoonallisuuksien osalla, yhteisössä on monenlaisia per-

soonia. Hyvät asenteet, elinikäinen oppiminen ja työmotivaation ilmentyivät henkilökunnan osalta haastatteluista muun muassa seuraavasti:

Se on sama kenenkä opiskelija tulee, niin yritetään se asia hoitaa – – Meillä on erilaisia persoonia täällä, mutta silti me tullaan hirmuhyvin toimeen kaikki keskenään Eikä kukaan.. ketään ei oo sorsittu eikä sorsita. Sanotaan että semmoinen tosi hyvä porukkahen meillä tässä pyörii. – – Täällä harjotetaan semmosta hurttia huumoria ja se varmaan helpottaa. Eikä oo semmosta nurkkakuntasuutta.

– – työasenne on monella opettajalla – – ammatillinen – –

Osa meistä on hirvittävän hyviä teknokraatteja. Kaikki pedagogeja.

Itse työmotivaatio. Mie nään sillä tavalla sen että, arvokkain vastuullisin tehtävä on, et pääsee opettamaan.

– – mennään positiivisen kautta aina eteenpäin ja kehitetään toimintaa.

– – jokainen tekee sillä omalla vahvuusalueellaan sen osansa – – Suunta on sama. – – me voitais tämmöisiä, koulutustilaisuuksia ynnä muuta, hakee ja, tuua ne tänne, tarjolle.

Sitten sinä puhut oppimisesta. Sanosin näin että tällaisessa organisaatiossa kun meillä niin, ehkä me ollaan nytte, ehkä viimeisen kolmen neljän vuoden aikana enemmän ja enemmän siirrytty nyt vahvemmin sinne pedagogiikan puolelle. Se on saanu paremman sijan. Jos ajatellaan henkilökunnan haluja tehdä jatko-opintoja sun muita niin, monella ne on suuntautunut sitten siihen niin sanottuun substanssiosaamiseen, enemmän.

Opiskelijoiden näkökulmasta henkilökunnan hyvät asenteet, elinikäinen oppiminen ja työmotivaatio näkyvät myös selkeästi. Niin haastatteluissa kun kyselyiden tuloksissa opetushenkilöstön asennoituminen työhön ja opiskelijoiden palvelemiseen näyttäytyy positiivisesti, tosin myös kehitettävää ilmenee. Ohessa otteita opiskelijoiden haastatteluista ja muista aineistoista:

Kaikki opettajat niitten kans on tullu työskenneltyä ni ihan tykkäävät nähtävästi ihan työstä – – Jos tekkee vaan kaiken hyvin ni jos on, sanottaanko silleen et jos tekkee kaiken hyvin ni sitte opettajatki on reiluja ja semmosia.

Useimmat opettajat katsoivat oppilaat samanarvoisiksi, ja välttelivät oppilaan asettamista itseään alempaan asemaan. Tämän tyyppinen tasa-arvoisuus teki opiskelusta poikkeuksellisen mukavaa.

Opettajat on kannustavia ja apua on helppo saada.

Opettajat osaa hyvin opettaa.

Henkilökunnan ote opettamiseen suurilta osin erinomaista. Koulun puolesta jaettu teoriamateriaali on ollut varsin pätevää.

Opettajina voisi olla enemmän nuoria ja innokkaita tyyppejä.

Jospa kaikki opettajat olisivat kuin luutnantti – –

Opettajien motivaatiota pitäisi parantaa huomattavasti. Sekä opettajien suhtautumista oppilaisiin pitäisi parantaa. Opettajat eivät kuuntele oppilaitaan tarpeeksi. Jonkun pitäisi valvoa opettajien opetustoimintaa – –

Kuten aineistosta ilmenee, myös eriäviä kannanottoja ilmenee. Tämä osaltaan kertoo, kuinka eritavalla eri henkilöt näkevät asioita ja kuinka monenlaisia henkilöitä organisaatiossa on. Vaikka aineiston pohjalta henkilökunnan näkemykset asenteista, oppimisesta ja motivaatiosta ovat myönteisiä, toivat lähes kaikki haastateltavat esiin myös epäkoh-
tia. Haastatteluista paistoi tietty varauksellisuus kuten: ”Isossa kuvassahan meidän asen-
teet on ihan kohillaan, ei siinä mitään.”. Toisesta haastattelusta taas: ”Vanhempi kattelee
että kyllä tää näillä vanhoilla menee ja asenneilmasto on vähän sen tyyppinen.”. Eräs
haastateltava puolestaan toi esiin, että motivaatio on yksilöllistä ja riippuu opettajien
niin ammatillisesta kuin kasvatuksellisestakin tehtävästä. Motivaation osalta esiin nousi
myös taannoin koko kuntayhtymässä käydyt yt-neuvottelut ja motivaation kohdistami-
nen oikeisiin asioihin.

Oppimisesta nähtiin selkeästi, että haasteena on niin yksilö- kuin organisaatiotasolla
vanhoista malleista pois oppiminen. Vanhoista tavoista tehdä asioita pidetään osaltaan
kiinni ja nähdään uuden oppiminen oman työn vähentymisenä ja ennen pitkää tarpeet-
tomana. Haastatteluista ilmenee myös, että kouluttautuminen nähtäisiin ennemmin tai-
dollisena kuin tiedollisena. Merkittävänä yksityiskohtana muutamat haastateltavat tote-
sivat koulutus tarjonnan vähentyneen vuosien takaisista ja aktivoinnin tähän suuntaan
vähentyneen. Toisaalta eräässä haastattelussa ilmeni hyvin, kuinka: ”Me ollaan niin saa-
tan avuttomia, jos ei joku valmiiksi tee.”.

Kuten edeltä huomaa organisaatio pitää sisällään monenlaisia persoonia, jotka osaltaan
värjättävät työyhteisöä. Aineiston pohjalta juuri persoonallisuus näyttäytyy organisaation
rikkautena. Opiskelijoille erilaiset persoonat näyttäytyvät ehkä jopa voimakkaammin
kuin muulle yhteisölle, kuten eräs opiskelija kirjoitti olokyselyssä: ”Kahden eri opetta-
jan erilaiset opetustavat sotkevat joskus”. Vastaavasti erittäin monet kyselyihin vastan-

neista kehuivat opettajiaan monin eritavoin ja vastaavasti eri ryhmien opiskelijat moittivat omaansa, tämä toistui eri vuosien kyselyissä. Kuitenkin vaikka opettajat: ” – – ovat ihmisenä ihan täysin erilaisia mutta sillä persoonallisella ne tekköo ihan samaan lopputulokseen”.

Stressin ilmenemistä kartoitettaessa huomattavaa on, että teorian mukaista kroonista tai jatkuvaa akuuttia stressiä ei organisaatiossa aineiston mukaan juurikaan ilmene. Vaikkakin työolobarometrin mukaan stressin määrä on yhteisössä lisääntynyt. Haastattelut kuitenkin osoittavat, että kyse on juuri ns. hyvästä stressistä. Kuten eräässä haastateltava totesi: ” – – me teemme itellemme stressatun olon – – meil on korkea ammatillinen moraalii niin myö haluttas tehdä hyvin”. Toinen haastateltava puolestaan toi esiin yhteisössä ilmenevän stressin siten, että

Stressi aiheuttaa sen, että tulee tämmöstä että on muutos ja muutosvastarintaa. – – ollaan joissakin asioissa aika lailla niinku juoksuhaudoissa. Mielellään ajatellaan että se homma voi jatkua ihan samalla tavalla tai niin kun ne oli silloin kauan kauan sitten. Muutokseen suhtautuminen aiheuttaa stressiä.

Edellä mainittujen yt-neuvotteluiden kerrottiin tuoneen taannoin hieman stressiä vastaavasti kuin muutama vuosi sitten tehdyt tuntileikkauksetkin. Niin ikään stressiä syntyy lisääntyvistä palaverista, laadunhallinnasta ja ” – – vaikka sun, minkä näköstä kissan ristijäistä niin kun tällä viikollakin hyvinvointiviikko”. Tätä yhteisössä auttaa edellä esitetty: ” – – hurtti huumori – – ”. Vastaavasti eräs haastateltava ja suurin osa opiskelijoista näkivät nämä vähäpätöisinä asioina. Heidän suhtautumisensa yleisesti toimintaan organisaatiossa on avointa ja he näkevät, että yhteisössä ei stressata juuri mistään. Tämä ilmenee niin haastatteluista kuin kyselyiden tuloksistakin. Stressiä vähentää: ” – – tämä vapaus ja omalla tavalla oma eteenpäin vieminen”, ” – – pystytään sooloilemaan ja innovoimaan ja vaikka sun mitä tekemään”. Vastaavasti eräs opiskelija totesi: ” – – se mikä on kouluu ni se on niin rentoo – – stressii ei oo – – ”. Näkemystä vahvistaa myös eri kyselyiden esiin nostamat koulutuksen hyvät asiat: ”Rentoisuus!”, ”hyvä meininki”, ”vapaus” ja ”Joustavuus”.

6.2 Organisaatiokäyttäytyminen ryhmätasolla

Ryhmätasolla tutkittava organisaation osa näyttäytyy tutkimuksessa hyvin tiiviiksi. Kuten edellä esitettiin, vallitsee tiimissä hyvä työmotivaatio ja asenteet ovat kohdallaan. Tämä ilmenee myös toisten auttamisena ja kaikkien huomioimisena. Haastatteluissa tiimin yhtenäisyyttä edistäväksi seikaksi nousi tiimin tilaratkaisu, opettajat ovat pääosin samoissa tiloissa. Kuten haastateltava totesi: ”Ootte samoissa, ette oo ripoteltu yksittäisiksi susiksi eri puolille taloa. Ootte päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Se on älyttömän hyvä.”. Toisaalta edellä esiin nousseet uhkakuvat ovat myös osaltaan muovanneet yhteisöä tiiviimmäksi. Kokonaisuutena tiimi toimii hyvin eri persoonallisuuksien sulautuessa kitkattomasti yhteen. Kuten eräs haastateltava totesi: ”Tiimihän toimii miun mielestä hyvin, puhalttaa yhteen hiileen.”. Tämä sama näyttäytyy myös opiskelijoille ja ilmenee muun muassa opiskelija kyselyissä oheisen kaltaisina kommentteina, kun kysytään päätökyselyssä, mitä hyvää koulutuksessa oli: ”Hyvä yhteishenki”, ”Se oli sopivan rento ja mukava koulu”, ”hyvä henki ja rento meininki” ja ”ilmapiiri”.

Oheiset opiskelijoiden kommentit kuvastavat hyvin myös rakennusalan koulutusalojen keskuudessa vallitsevaa ilmapiiriä. Positiivinen ilmapiiri heijastuu myös henkilökunnan haastatteluista, muun muassa esimiestyön suuremman kritiikin puuttumisena. Vaikeina aikoina, joita organisaatiossa viimeisinä vuosina on eletty, kohdistuu esimiestyöhön usein kritiikkiä. Suurimmat kritiikin kohteet organisaatiossa olivat aineiston mukaan johdon kyvyttömyys koulutuksen markkinoinnissa, eräänlainen avoimuuden puute ja viestinnän runsaus. Viestinnän ongelmana organisaatioissa nähtiin: ” – – tärkeyden määrittely – – ”. Suuresta määrästä viestejä on erittäin vaikea erottaa viestien tärkeyttä. Tämä heijastui myös toisaalle, sillä koko organisaation viestinnän pääväline, viikkotiedote osoittautui jääneen hyvin vähälle käytölle. Ilmeisesti viikkotiedotetta ei ole koettu merkitykselliseksi tai se on hukkunut suureen viestintämassaan.

Tutkimusaineistosta on löydettävissä viitteitä eräänlaiseen tyytymättömyyteen esimiestyön osalta. Vaikeina aikoina, jolloin uusien opiskelijoiden saaminen alalle on alkanut hankaloitumaan, ei organisaatiossa ole haastatteluiden mukaan panostettu riittävästi markkinointiin ja yhteistyöhön sidosryhmien kanssa. Haastateltavat toivat esiin, kuinka vuosia sitten oli yhteistyötä muun muassa aikuisopiston ja työelämän kanssa eritavalla kuin viimeisten vuosisien aikana: (otteita haastatteluista)

– – vielä jossakin vaiheessa me oltiin ku aikuisopiston kanssa hyvinki kytköksissä – –. harmittaa lähinnä että aikuisopisto, on täysin tuntematonta – – Me ei tunneta heidän organisaatiota eikä nähtävästi hyö tunne meitä. – – meillä on tommonen puuinfo esimerkiksi joka on nimenomaan markkinointi- ja koulutusjärjestö, sen apuja ei oo käytetty yhtään ja niit on paljon näitä, tämän tyyppejä, kanavia – –

Markkinointiin pitäis panostaa enemmän, laittaa enemmän panoksia, mutta ehkä sitten tossa korjaantuu kohta.”

Avoimuuden puutteesta haastatteluissa mainitaan, että ” – – viime vuosina on menty pikkuisen, väärään suuntaan tässä avoimuudessa. Vaikka juhlapuheet on täysin päinvas-taisia.” Tältä osin kritiikki kohdistuu nimenomaan johtamiseen, kuinka yksittäiset hen-kilöt kykenevät toimimaan esimiesten kanssa, jolloin ” – – ikään ku puolisalaa järjeste-lään asioita”. Tähän on johtanut se, että organisaatiossa ” – – johtaminen on aika alas laskettu – – ”. Tällä tarkoitetaan sitä, että niin koulutusjohtaja kuin lähiesimieskin ovat suhteellisen lähellä opetushenkilöstöä ja omaavat paljon päätäntävaltaa muun muassa opettajien töiden järjestelyjen suhteen. Kritiikkiä esiintyy myös, ettei yhteisössä ole ol-lut selvää näkemystä, mihin suuntaan tulevaisuus kehittyy viiden tai kymmenen vuoden aikajänteellä.

Organisaation johdon taustalla vaikuttavat haastatteluiden mukaan syväjohtamisen pe-rusteet: ” – – innostus, luottamus, oppiminen ja arvostus, et ne on taustalla.” Nämä pe-rusteet ilmenevät aineistosta, josta kunkin haastateltavan osalta välittyy tietynlainen in-nostus omaan työhön, luottamus tulevaan ja arvostus niin omaan toimintaan kuin mui-denkin tekemisiin. Toisten arvostusta kuvastaa hyvin aineiston otos: ”Ja toisen puoles-tahan taas on hirmu vaikee mennä sanomaan. Jos ei oo jossakin asemassa jossa on pak-ko sanoo – – ”. Tästä samasta kommentista välittyy osaltaan, kuinka hierarkia elää osa-na organisaatiota, sen jäsenten mielissä. Siinä missä johtamisen taustalla vaikuttaa syvä-johtamisen perusteet, vallitsee toiminnan pohjalla eräänlainen tiimi johtamisen malli. Tämän mallin sisältä paistaa tilannejohtaminen. Kuten edellä on esitetty, ilmenee opis-kelijoiden keskuudessa organisaation toiminta ”rentona meininkinä”. Osaltaan tähän on vaikuttanut johtamisessa ilmenevä tilannejohtaminen, jossa tavoitteisiin pyritään huo-mioiden toisten ihmisten tunteet. Kuten haastateltava totesi: ” Carpe diem. Oikea hetki, oikea tunnelma, niin silloin voit saada niitä hyviä tuloksia.”. Haastatteluista ilmenee myös, että johtaminen näyttäytyy organisaatiossa sen monissa muodoissa valmentami-sena ja ohjaamisena. Haastateltavat puhuvat mielellään omasta organisaatiosta joukku-

eena ja tiiminä, joka kuvastaa johtamisen väljää toimintamallia. Yhteisössä ei myöskään haluta sitoa työntekijää, vaan kouluttautuminen ja uralla eteneminen nähdään positiivisina asioina: ”Se ei oo missään nimessä huono asia että jos joku meiltä hakee vaikka jonnekin, johonkin vaikka vaativampiin tehtäviin, vielä vaativampiin.”.

Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri oppilaitoksen toiminta perustuu teorian mukaiseen organisaation divisioonan rakenteeseen. Kuten edellä esitettiin, haastatteluista ilmeni, että rakennusalan perustutkinnon osalta organisaatio näyttää osaltaan hierarkkisena. Toisaalta aineistosta huomaa, kuinka hyvä henki organisaatiossa on kautta linjan. Vaikka organisaatio on osaltaan hierarkkinen, on johdon ja alaisien välit läheiset ja toimintaa pyritään kehittämään yhdessä. Kuten eräs haastateltava totesi: ” – – tänä aamuna oli yks hyvä palaveri. Tosi avoimesti puhuttiin ja opettajas huomas, taas mie luulin että jäi ainakin semmonen fiilis itelle jotta, lähestyttiin, että puhuttiin yhdessä ongelmista.”

Organisaatiokulttuuri näyttää aineiston pohjalta selvästi yhteisten arvojen kautta. Oppilaitoksen toimintaa ohjaava arvo on vastuullisuus, jonka haastateltavat ovat hyvin sisäistäneet. Haastatteluissa ilmenee, kuinka kukin haastateltava tuo esiin eri näkökulmia organisaation vastuulisesta toiminnasta. Ohessa otteita haastatteluista:

– – jos siellä vaikka päätetään että jotakin lähettään tekemään, tai joku suunnitelma on, niin mie aina kysyn että mikäs se on se ensimmäinen steppi. Mikä se meidän steppi on? Nyt kun me tää on sovittu näin niin mitäs tässä sitte seuraavaks tapahtuu? Ollaanko me mietitty sitä? Entä se seuraava, steppi kakkonen, kolmonen? Onko se jollakin tavalla pohittu edes joku polku et miten tuonne päästään sinne mitä myö koitetaan tavotella?

– – en tuo koskaan komppanian murheita luokkaan tai näille oppilaille – –

Jotkut haluaa nopeuttaa opiskelua. Nytkin perjantaina oli mulla kaks opiskelijaa matikassa jotka halus nopeuttaa opiskelua niin ne oli tuolla pajalla sitten tekemässä kursseja kun muuten ois ollu vapaapäivä.

Kuten edellä ilmeni, organisaatiossa ilmenee osaltaan tietyn laista hierarkkisuutta. Vastaavasti haastatteluista kuvastaa, kuinka organisaation kulttuuriin kuuluu melko vahvat roolit. Eräs haastateltava esittää, kuinka esimerkiksi työelämäyhteistyö vaatii: ” – – semmoisen tietyn, nostatuksen. Että ei liu’uta sinne hämärään.”. Haastattelusta ilmenee, ettei kyseinen henkilö ole siinä roolissa organisaatiossa, että olisi oma-aloitteisesti toteuttamassa mainittua ”nostatusta”.

6.3 Opiskelijan yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen, nykytila

Aineistosta ilmenee, että opiskelijoiden yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen on nykytilassa verrattain hyvä. Opiskelijoiden yksilöllisten tavoitteiden huomioimisen keskeisimpiä asioita on opiskelijoille tehtävä henkilökohtainen opiskelusuunnitelma HOPS. HOPS:n perustaminen, sen käyttö ja siihen liittyvät keskustelut opiskelijan ja opettajan välillä nousevat aineistosta esiin merkittävinä vahvuuksina. Kuten haastateltava asian esitti: ”Nykyisen toiminnan vahvuudet. Yksilölliset tavoitteet, mä näen että se henkilökohtainen opiskelusuunnitelma” ja toinen haastateltava, ”Nythän meillä on tietysti jokaisella HOPSit tehty ja sitä kautta toiveita, niin pitkälle ku mahdollista, pyritään toteuttamaan.”. Haastatteluissa erityisesti opiskelijat toivat esiin henkilökohtaisten keskusteluiden merkityksen opintojen etenemisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Myös opiskelijoille teetetut kyselyt osoittavat, kuinka opiskelijan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma on merkittävässä osassa vastaamassa opiskelijan yksilöllisiin tavoitteisiin. Muun muassa päättökyselyssä vuosina 2012–2014 väitteeseen: ”Henkilökohtainen opiskelusuunnitelmani (HOPS) on toteutunut tarkoituksenmukaisesti”, opiskelijat vastasivat asteikolla 1–5 kuvion 13 mukaan keskiarvolla 4,24.

1	Täysin eri mieltä
2	Eri mieltä
3	Ei eri eikä samaa mieltä
4	Samaa mieltä
5	Täysin samaa mieltä

Kuvio 13. PKKY:n opiskelijapalautekyselyiden vastausvaihtoehdot (PKKY 2015).

Kaikkien kyselyiden osalta huomioitavaa on, että kokonaisuutena eri opiskelija ryhmien ryhmähenki on erittäin hyvä. Edellä esitetyllä aikavälillä tulo-, olo- ja päättökyselyissä esitettiin väittämä: ”Opiskeluryhmässäni on hyvä yhteishenki”. Tähän tulo- ja olokyseleyiden osalta tarkastelujakson tulos oli 4,42, kun vastausasteikko oli edellä mainittu. Vastaava tulos eri ryhmien osalta päättökyselyissä oli 4,45. Teorian mukaan hyvin toimivan ryhmä voi tarjota jäsenelleen monenlaisia etuja ja auttaa pääsemään parempiin tuloksiin. Osaltaan hyvä ilmapiiri heijastuu positiivisena yksityiskohtana myös muihin mielipiteisiin ja on osaltaan auttamassa positiivisen kuvan muodostumista yksilöllisten tavoitteiden huomioimisen nykytilaan.

Merkittävänä nykytilan vahvuutena aineistosta esiin nousee myös työssäoppiminen. Työssäoppimisen vahvuutena nähdään ennen kaikkea opiskelijoiden HOPS:ien toimeenpaneminen. Erityisesti opiskelijat esittivät heille teetetyissä kyselyissä, että hyvänä asiana koulutuksessa on ”työssäoppimiset”, ”työharjoittelujaksot”, myös työharjoittelu jaksoiden pituus ja työtehtävien monipuolisuus saivat erityistä kiitosta. Haastatteluaineistossa työssäoppiminen näyttäytyi niin ikään erittäin merkittävänä vahvuutena niin henkilökunnan kuin opiskelijoidenkin näkökulmasta. Vastaavasti edellä esitetty tilannejohtaminen on yhteisössä merkittävä vahvuus. Seuraavassa on nykytilaa kuvaavia otteita haastatteluista.

nykytila meillä on se että me sitä valmentavvaa opettajuutta tällä hetkellä harjoitellaan ja siihen suuntaan mennään. Se on meidän se toimintakulttuuri, mitä kohti mennään.

Meillä on se monipuolinen tiimiosaaminen olemassa. Se on meidän vahvuus.

Meillä on hyvä työkalu ollu miun mielestä tämä työssäoppiminen, jossa yksilölliset tarpeet huomioidaan aika pitkälle. – – Mehän joudutaan käytännössä noudattamaan sitä, mitä siellä työmaalla sattuu olemaan. Jos ajatellaan vaikka näyttöjä. Ei me voida sanoa, että nyt pitäis tästä saada vaikka myö ois HOPSiin tehty jostain. Eihän se tarkoita sitä, että se sen opiskelijan kohalla toteutus, tai ainakaan kaikkien opiskelijoiden kohalla toteutus.

Toiminnan vahvuudet on se että erilaisia suorittamistapoja. Vaik, nyt se työssäoppiminen on yks, vai onko sitten se että meil on mahdollisuus tehdä verkossa myöskin opintoja. Kansainväliset jutut.

Me ollaan palveluntuottaja. Ihan oikeesti ja opetushenkilöstö on asiakaspalvelija. Jos aatellaan nykytilaa. Niin meillä on niitä, omia juttuja joilla myö yritetään tehdä mutta, miusta tällä hetkellä se hyvä on että opettajat meillä toimii hyvin pitkälti asiakaspalvelijoina.

Ja nythän tää homma on mennyt siihen, sillä tavalla että hirmu paljon kysellään oppilaalta että mikä sinun vahvuus on ja mitä sinä haluaisit näissä raameissa. Mikä on sinun tavoite. Tuleeko sinusta, menetkö ammattikorkeeseen, onko semmosia tavoitteita. Ja sitä ei noin virallisessa olosuhteessa juurikaan missään kysellä vaan se tulee tässä, arjessa kyselyä.

Sanotaanko näin että meidän hyvät tulokset, parhaat tulokset, johtuu ihan tästä syystä että, me on vastattu tähän, aika viisaasti näihin yksilöllisiin tarpeisiin ja tavallaan siihen opiskelijan omaan polkuun.

Kokonaisuutena toiminnan nykytilaa kuvaa hyvin seuraava ote opiskelijan haastattelusta:

No, ite ku oon täällä rakennuspuolella niin, se on hyvää että on just on aika paljon vappauksia, että ei oo ihan niin justinsa että jos siellä, jos ei oo koulussa oot tehny hommat koulussa vaikka siulla ois silti vielä joku pari tuntii järellä ni opettaja voi sanoo että joo että, oot tehny hyvin hommat ja sie oot saanu tehtyy sen ja sitte se jatkossaki vähän sitte motivoi tekemään tekemään just hyvin ne ja tekkee sitä työtä silleen ahkerasti ja, mie veikkaan että ku se sieltä koulusta alkaa ni se sitte jatkuu siellä työelämässäki.

Edellisestä otteesta kuvastuu hyvin se, kuinka opettajat hyödyntävät edellä esitettyä tilanne johtamisen taitoja ja elävät hetkessä. Toiminnan keskiössä on selvästi opiskelija, jonka tavoitteet ja aktiivinen ote opiskelusta huomioidaan ja hyödynnetään esimerkin mukaan. Tämä lienee sitä edellä esitettyä valmentavan opettajuuden harjoittelua.

Haastateltavat toivat esiin myös nykytilassa ilmeneviä kehityskohteita. Näistä kohteista merkittävimpänä esiin nousivat oppilaitoksessa käytettävät järjestelmät ja toimintamallit. Merkittävimpänä haasteena toiminnalle ilmeni lukujärjestys, joka ei mukaudu yksilölliseen ohjaukseen. Vastaavasti monet toimintamallit yksikössä palvelevat enemmän ryhmiä kuin yksilöllistä ohjausta. Tämä kuvastuu hyvin seuraavasta haastattelun otteesta:

Ja meidän nykytila on että myö luodaan lukujärjestys. Ja asiakas tulee siihen. Ja myö ei yhdessä suunnitella. Meillä on tämmönen ryhmäkohtasen ajattelun toimintatapa. – – Meillä on semmonen, ammatillisen opetuksen lainsäädännössä on metrin levvee aukko. Niin myö käytetään tällä hetkellä siitä 30 senttiä mistä myö pyetään pukasta opiskelijat ulos.

Huomionarvoisen mielipiteenä haastatteluista ilmeni, että nykytilanteessa koulutusjohtaja ja rehtori olisivat eriytyneet opiskelijasta. ”Esimiehet tietysti vois olla samassa juonessa mukana – – ihan hyvä olis, että koulutusjohtaja, rehtori, muutaman sanan sillon tällön vaihtas myöski opiskelijoiden kanssa.”. Tähän mielipiteeseen vahvistusta toi opiskelijan haastattelu, jossa opiskelija ei osannut nimetä oppilaitoksen rehtoria. Näin ollen haastateltavan mielipide on huomion arvoinen.

Osaltaan opiskelijoiden yksilöllisten tavoitteiden huomioimiseen vaikuttaa myös opintojaan aloittavien opiskelijoiden lähtötaso. Siinä missä vuosia sitten ammatillisen koulutuksen aloittavat opiskelijat omasivat jo jonkin verran tietoa ja taitoja tutkintoalaltaan on lähtötaso nykyään tuohon verrattuna olematonta. Haastattelussa esitettiin:

Nykynuorista on yks iso ongelma että, kun meillä opettaja on sitoutunu siihen ammattilähtökohtaan niin, nykyajan penskoilla ei oo työstä mittään käsitystä saati sitten rakentamisesta. Jotta ne ei ossoo puukkosahalla sahata lauttaa poikki ja puukkoo ei oo pitäny käsissä, joskus koska. – – Niin kädentaidot on älyttömän puutteellisia ja silleensä.

6.4 Opiskelijan yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen, käytännössä

Siinä, missä haastatteluiden ja kyselyiden tulokset tuovat esiin opiskelijoiden yksilöllisten tavoitteiden huomioimisen nykytilaa useista eri lähteistä ja yleisellä tasolla, on tässä yhteydessä syytä esittää myös käytännön esimerkki tavoitteiden huomioimisesta. Organisaatiostamme ja tutkittavalta ammattialalta löytyy huomattavan paljon hyviä esimerkkejä, kuinka opiskelijoiden yksilöllisiä tavoitteita on huomioitu ja huomioidaan edelleen. Seuraavassa esitetään esimerkki vuonna 2010 opintonsa rakennusalan perustutkinnossa aloittaneen ja vuonna 2013 talonrakentajaksi valmistuneen opiskelijan opintojen kulusta, kuinka hänen yksilölliset tavoitteensa huomioitiin koulutuksessa. Esitettävä esimerkki pohjautuu tämän työntekijän tekemiin havaintoihin ja tekemiin muistiinpanoihin kyseisellä ajan jaksolla. Tässä yhteydessä opiskelijan nimenä käytetään NN, yksilöllisyyden suojaamiseksi.

NN:n opiskelu alkoi muiden opiskelijoiden tapaan tutustumisella oppilaitokseen, oman ammattialan oppimisympäristöihin ja henkilökuntaan elokuussa 2010. Heti ensimmäisten viikkojen aikana opiskelijat ottivat osaa ryhmänohjaajan kanssa käytävään tulohaastatteluun. Tämän haastattelun tarkoituksena on tutustuttaa ryhmänohjaaja ja opiskelija toisiinsa, samalla ryhmänohjaaja pyrkii keräämään taustatietoa muun muassa opiskelijan harrastuksista ja mielenkiinnon kohteista sekä mahdollisesta työkokemuksesta. Saadut tiedot toimivat pohjana opiskelijan HOPS:n perustamiselle, joka luodaan keskustelun pohjalta kullekin opiskelijalle. Lähtökohtaisesti opiskelijoiden ensimmäisen vuoden HOPS on kaikilla samanlainen, johtuen opiskelijoiden vähäisestä ammattialan tuntemuksesta.

Vaikka NN oli opinnot aloittaessaan vuotta vanhempi kuin yleensä suoraan peruskoulusta tulleet opiskelija, ei NN ajatukset tulevasta opinnoistaan eronneet tulohaastattelussa muiden opiskelijoiden näkemyksistä. Kaikkien opiskelijoiden ajatuksia tulevasta ja

omasta ammatillisesta kehittämisestä leimasi epätietoisuus, niin omista mielenkiinnon kohteista kuin ammattialan tarjoamista mahdollisuuksista. Ensimmäisen vuoden aikana opiskelijat opiskelivat eri oppimisympäristöissä oman ammattialan perusteita. Läpi koko lukuvuoden opiskelijoiden kanssa työskenteli heidän ryhmänohjaajansa, opettaen heille ammattialan perusteita. Edes ns. AT-jakson, eli ammattitaitoa tukevien tutkinnon osien opetusjakson aikana ryhmänohjaajan side opiskelijoihin ei katkennut, vaan yhteistä aikaa opiskelijoilla oli hänen kanssaan vähintään kymmenen tuntia viikossa. Lukuvuoden muiden jaksojen aikana ryhmänohjaajalla oli kontaktia opiskelijoihin keskimäärin 29 tuntia viikossa.

Ensimmäisen lukuvuoden aikana vietettävä yhdessäolo opiskelijoiden kanssa kasvatti suuresti heidän luottamustaan ryhmänohjaajaan, vastaavasti ryhmänohjaajan opiskelijatuntemus kasvoi huomattavasti. Opiskelijatuntemuksen lisääntymistä edesauttoivat myös lukuvuoden aikana käydyt HOPS-keskustelut. Valtaosa näistä keskusteluista olivat vapaamuotoisia juttu tuokioita harjoitustöiden lomassa. Nämä kahdenkeskiset tai usein pienten ryhmien kanssa käydyt tuokiot lisäsivät ryhmän kiinteyttä ja olivat pohjana virallisille HOPS-keskusteluille joita pyrittiin käymään aina 8 viikkoisen jakson päättyessä. Todellisuudessa ”virallisia” HOPS-keskusteluja kertyi lukuvuoden aikana opiskelijoista riippuen 3–5 kpl.

NN opinnot etenevät 1. lukuvuoden aikana muun opiskelija ryhmän mukaisesti, koko 17 hengen opiskelija ryhmä tutustui ammattialan perusteisiin saman suunnitelman mukaan. 1. lukuvuoden loppupuolella NN kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta esiin alkoi nousemaan hänen yksilölliset tavoitteensa. Kuluneen lukuvuoden alun aikana hänelle oli alkanut heräämään ajatuksia omasta ammatillisesta kehityksestä, mihin hän haluaisi opinnoissaan keskittyä. Nämä hänen ajatuksensa välittyivät ensi alkuun eräiden työtehtävien moittimisena ja samalla hän toi esiin näihin tehtäviin oman soveltumattomuutensa. Käytyjen keskustelujen perusteella ennen pitkää opiskelija tunnisti oman mieltymyksensä juuri näihin työtehtäviin joita hän ei ensi alkuun moittinut. Voidaan todeta, että osaltaan koulun harjoitustehtävät johdattelivat NN omaan uomaan ja hän lopulta löysi omat mielenkiintonsa kohteet. Kevään aikana NN tuntemus omasta mielenkiinnon kohteesta vahvistui ja nämä kirjattiin keväällä ylös hänen HOPS-keskustelumuistioon. Samalla luotiin silmäystä tulevaan lukuvuoteen, joka tulisi alkamaan kesän jälkeen työssäoppimisjaksolla. Tässä yhteydessä keskusteluissa painotettiin opiskelijan omaa

aktiivisuutta harjoittelupaikan valinnan suhteen, tarkoituksena oli että harjoittelu tukisi mahdollisimman hyvin hänen mielenkiinnonkohdettaan.

Toisen lukuvuoden alettua NN, kuten muidenkin ryhmän opiskelijoiden HOPS päivitetiin mahdollisten kesätöiden kokemusten mukanaan tuomien ajatusten pohjalta. Kesän aikana NN:n mielenkiinnon kohde oli entisestään vahvistunut ja tätä pyrittiin nyt ruokkimaan oikeanlaisella työskentelyllä. NN ei kuitenkaan päässyt 2. lukuvuoden syksyllä suoraan työssäoppimaan suunnitelman mukaan, sillä hän ei ollut vielä valmis todenteolla etsimään töitä. Sen sijaan koululle järjestettiin hänelle ja muutamalle muulle mahdollisuus harjoitella työntekoa työmaata vastaavassa ympäristössä. Jälleen opiskelijoiden ja ryhmänohjaajan kanssakäyminen oli erittäin tiivistä, keskimäärin 25,6 tuntia viikossa. 1. vuoden tapaan HOPS-keskusteluja toteutettiin niin muun toiminnan ohessa kuin erikseen sille varattuna aikana. 2. lukuvuoden puolella välin koulun harjoitustöitä oli tehty niin paljon, että NN oli siirryttävä työssäoppimaan. Syksyn aikana käytyjen keskustelujen ja ajatuksen vaihtojen siivittämänä NN ryhtyi selvittämään mahdollisuuksia työssäoppimiselle. Ennen pitkää ryhmänohjaajan vinkkien perusteella tarjoutui NN:lle mahdollisuus päästä työssäoppimaan. Työpaikkaohjaajan kanssa käytyjen keskusteluiden ja ryhmänohjaajan sekä opiskelijan välisen yhteistyön avulla NN pääsi harjoittelemaan omaa mielenkiinnon kohdettaan käytännössä.

Työmaalla NN sai mahdollisuuden kartuttaa osaamistaan vanhemman työntekijän opastuksessa. Ryhmänohjaajan rooli muuttui opettajasta enemmän sivusta seuraajan ja tukijan rooliin, hänen vastuu siirtyi enemmän työmaalla opiskelijan ohjaamiseen ja valmentamiseen. Toisen vuoden loppupuolella opiskelijan tavoitteet olivat selvät, mutta samalla ne asettuivat ristiriitaan tutkinnon perusteiden kanssa, sillä ne eivät mahdollistaneet, jonkin tietyn osaamisalan ylen määräistä kehittämistä. Tämän vuoksi NN:n 3. lukuvuoden suunnitteluun kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta tutkinnon perusteet saatiin täytettyä. NN:n kanssa käytyjen viikoittaisten kehityskeskusteluiden ansiosta tavoitteet kolmannelle lukuvuodelle voitiin asettaa hyvässä yhteisymmärryksessä. Suunnitelman mukaan NN:n tulisi 3. lukuvuoden syksyllä suorittamaan ensin hänen kannalta ne epämieluisat tutkinnon osat. Tämän suunnitelman tarkoituksena oli mahdollistaa lukuvuoden lopulla pääsy opiskelijan mielenkiinnon mukaisiin työtehtäviin. Samalla kyseinen järjestely edesauttaisi hänen työllistymistään oman mielenkiintonsa mukaisiin tehtäviin valmistumisen jälkeen.

Kuten 2. lukuvuoden toteutuksessa myös 3. lukuvuoden toteutuksessa NN:n osalla, kuin myös muiden ryhmän jäsenten osalla, painopiste koulutuksessa oli työssäoppimisella. Tämä tarjosi hyvät mahdollisuudet opiskelijoille luoda oma suhdeverkko alan ammattilaisten ja eri toimijoiden kanssa. Osaltaan tämä mahdollisti myös opiskelijoiden liikkumisen ja erilaisten kokemusten hankkimisen eri työnantajien palveluksessa sekä omien mielenkiinnon kohteiden ruokkimisen. Tiiviin yhteistyön ja keskustelujen avulla NN kykeni kartuttamaan itselleen hyvän suhdeverkoston sekä osaamista, joka täytti hyvin tutkinnon perusteiden vaatimukset suunnitellussa aikataulussa. Kokonaisuutena 3. lukuvuosi oli NN omien taitojen kehittämistä hänen tavoitteiden mukaisesti, tässä ryhmänohjaaja toimi valmentajana ohjaten NN urakehitystä asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Näin luotiin pohja elinikäiselle ammatilliselle kasvulle, jota NN:n ja muiden opiskelijoiden olisi mahdollista lähteä omalta osaltaan kehittämään. Esitettyä mallia kukin opettaja soveltaa ryhmänsä jäseniin kunkin omista lähtökodista. Ryhmänohjaajan toimiessa opiskelijan tukijana, kuuntelijana ja kannustajana oppivat nuoret ottamaan vastuun omasta oppimisestaan ja kehittymisestään.

6.5 Opiskelijan yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen, tulevaisuudessa

Kun haastatteluissa luotiin silmäys tulevaisuuteen ja opiskelijoiden yksilöllisten tavoitteiden huomioimisen kehittämiseen, ilmeni huoli meneillään olevan murroksen vaikutuksesta tulevaan. Tulevaisuus ammatillisen koulutuksen saralla tuo mukanaan kiristyvän talouden, jolloin toimintaa on tehostettava. Toisaalta kuten edellä esitettiin, erään näkemyksen mukaan toiminnassa käytetään noin 30 % lakien mahdollistamista käytännöistä. Haastattelussa esiin nousi näkemys, jonka mukaan toimintaa on kehitettävä siirtymällä epämukavuusalueelle. Näkemyksen mukaan, jotta toimintaa voidaan kehittää, on kunkin organisaation jäsenen kyettävä edes jossain määrin menemään omalle etämuukavuusalueelle. Haastateltavan mukaan: ” – – me ite jäähään, pysähdyttään omiin asemiin eikä mihinkään uskalleta lähteä siitä”.

Tulevaisuudessa opiskelijoiden yksilöllisten tavoitteiden huomioimisessa on kiinnitettävä huomiota tavoitteiden tunnistamiseen. Kuten haastateltava totesi:

– – hankaluus mun mielestä yksilöllisissä tavoitteissa että huomioidaanko ne. Ensinnäkin että tunnistettaanko me siitä opiskelijasta mitä sillä on tavoitteita. Kertooko se. Jos myö ei tieta sitä, yksilön tavoitetta tai huomioita, niin voiaanko me huomioita sitä että tullooko se esille miten se haluis tehdä, miten se haluis oppia.

Tulevaisuuden haasteiden ratkaisuun saadaan vastauksena eräistä haastatteluista, yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen.

Se vaatii sitä että annetaan ihmisille mahdollisuus oivaltaa ja löytää ite niitä ratkasuja. Se vaatii sitä että, semmonen, kannustaminen ja huomioiminen on riittävän suurta. – – se tunne ja se tilanne pitäs aistii miten ois fiksua aina hetkessä toimia.

– – ni varmasti tätä tietoo vielä yhä enemmän viedä näille opiskelijoille, silleen että ne ymmärtää että mitä heidän mahdollisuutensa on.

Tulevaisuutta varten on tehtävä haastateltavan mukaan: ” – – pedagoginen remontti suunniteltu yksilöpohjalta ja se asiakaskohtaselta pohjalta”. Kuten edellä esitettiin, toiminta on nykytilassaan enemmän ryhmä keskeistä kuin yksilö lähtöistä. Tähän myös opiskelijat ovat palautteessaan kiinnittäneet huomioita. Seuraavassa vastauksia opiskelijapalautekyselyiden kysymykseen ”Kuinka kehittäisit koulutusta”: ”yksittäistä opetusta”, ”Lisäämällä teoriaopetusta ennen käytännön töitä. Opettajille vähemmän turhia paperitöitä ja enemmän aikaa keskittyä itse opetukseen!”, ”No omasta mielestäni saisi ohjeistaa vähän enemmän”, ”Koulutus olisi henkilökohtaista”.

Haastatteluissa tuotiin esiin myös nykyisten tietojärjestelmien kehittäminen. Kuten edellä esitettiin, lukujärjestysjärjestelmä ei palvele yksilöä. Tähän liittyen tuotiin esiin eräänlaisen työssäoppimispaikka rekisterin perustamista. Vastaavasti oppilaista voitaisiin kehittää rekisteri, jonka avulla voidaan yksioita ohjata paremmin.

– – semmosta rekisteriä kehittää siinä eteenpäin että ois semmonen maanrakennusalan ja rakennustuoteteollisuuden, kivirakentamisen, talonrakentamisen semmonen yhteinen rekisteri mistä sitten vois opiskelijat vähän bongata niitä parhaita tai ittelle yksilöllisesti soveltuvia toppipaikkoja.

Se on oppikunnan rekisterien kehittäminen ja opiskelijoitten ohjaaminen sitten yksillöllisistä lähtökohdista, – –

Tulevaisuudessa ammatillisen koulutuksen saralle on entistä enemmän tulossa opiskelijoita, jotka eivät ole kykeneväisiä ryhmätyöskentelyyn. Heille on kyettävä järjestämään: ” – – sitä työvaltasta oppimista – – ” ” – – ehkä me sitä polkuu me laventamalla koko lain skaalan mahdollisuudet käyttämällä niin kyl mä luulen että myö saahhaan, entistä enemmän niitä tyytyväisiä”. Eräänä vaihtoehtona esiin nousi myös:

– – ratkasu et, siel on, mie sanon vaan lonkalta, 200 opiskelijaa. 200 kertaa tietty euromäärä on rahhaa käytettävissä siihen opetukseen, ja tehtäs sillä tavalla lähtökohtasesti, että ne yksilölliset polut, yksilölliset tiet, kaikille opettajille sama määrä palkkaa ja sama tuntimäärä, onko se sitten 24 puol, 25 puol vai 26 tuntii mikä napattas, ja yhteinen juttu tehään riippuen näistä kolomessa vuodessa tutkinnon suorittaneita ja joil on työpaikat. Pitäiskö meillä ollakkin opettajan työssä, yks kolmannes kinnittämätöntä?

Tulevista haasteista rahoitusperustan muutos on merkittävä toimintaan vaikutta tekijä, kuten edellä esitettiin, kaavailuita palkan maksunperusteiden uudistamiseksi on tehty. Aineisto osoittaa, että ” – – eihän tässä meiän hommassa pidä rahasta olla kiinni – – Rahha on pienin asia – – ”. Haastatteluista paistaa työntekijöiden sitoutuminen työntekemiseen, kun töitä tehdään ” – – ni osotetaan ne resurssit. En epäile yhtään etteikö onnistu.” Eräs haastateltava kiteytti hyvin organisaation tulevaisuuden tavoitteen, oheinen näkemys oli aistittavissa myös muista haastatteluista, kuten puolestaan edellä esitetystä on havaittavissa.

– – kun on tämmönen vaiheompelija. Vaiheompelija tekköö vaateen osia. Ja ompelee niitä ja se on kova tekemään älyttömästi töitä sille maksetaan vielä palkka siitä montako kappaletta se tekköö ja niin pois päin. Mut kun mie toivon että, meil ois räätäli. Vaiheompelija on ikään kun OVTESSissä jolle määritellään tunnit mitä se pittää ja siitä saa palkan. Tekköö niin kun vaiheita. Mie toivon että siitä tulis räätäli. Eli puvun tekijä. Ja se puku on asiakaskohtanen puku. Ja sä saat siitä korvauksen. Mutta se ois arvostetumpaa työtä kun vaiheompelijan työ että se on kokonaisuuden tekijä. Se suunnitelee tekee ja luovuttaa ja on yhdessä sen asiakkaan kanssa tekemässä just asiakaskohtasta tuotetta.

6.6 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen laajuuden takia tutkimuksen aihe oli rajattu organisaatiokäyttäytymiseen koulutus organisaation yhteen tutkintoalueeseen. Aiheen rajauksesta muodostui eräs ongelma. Tutkimuksen rajaaminen organisaatiokäyttäytymiseen käsitti erittäin laajasti organisaation toiminnan. Aiheen käsittely koskee niin yksilön kuin ryhmän ja koko orga-

nisaation toimintaa. Kokonaisuutena tutkimus käsittää laajasti organisaation toiminnan nykytilan kartoituksen. Tutkimuksesta olisi voitu irrottaa kokonaisuuksia spesifin tiedon hankkimiseksi.

Tutkimuksen aineiston keräämistä ja haastattelurunkoa muokkasimme niin työn ohjaajan kuin organisaation edustajan kanssa. Heidän näkemyksensä pohjautuivat niin aiheesta kuin organisaatiosta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Saatujen vihjeiden pohjalta laadittiin lista huomion arvoisista asiaosta, joihin tällä työllä pyritään löytämään vastauksia. Huomiota keskusteluissa kiinnitettiin myös haastatteluiden haasteisiin. Haastateltavan rooli ei ole helppo käytetyssä yksilöhaastattelussa, koska haastattelussa käsitellään haastateltavan henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Haastattelutilanteeseen oli valmistauduttava hyvin.

Haastattelut aloitettiin epävirallisella osuudella, jonka tarkoituksena oli ilmapiirin vapauttaminen ja eräänlainen tutustuminen. Valtaosa haastateltavista oli haastattelijalle tutuja, joka osaltaan vapautti tilaisuuden. Havaintona haastatteluista oli, että vieraampien kanssa haastattelujen alku oli olemukseltaan virallisempi. Pääsääntöisesti haastatteluiden loppuvaiheessa, haastattelun ilmapiiri oli vapautuneempi ja aiheen käsittely alkoi rönsyillä. Varsinaisen haastattelun aluksi haastattelun tavoitteet ja teemat kerrattiin sekä varmistettiin, että haastateltavalla oli käsitys aiheesta. Lisäksi ennen haastattelun alkua jokaiselta haastateltavalta pyydettiin suostumus tilaisuuden nauhoittamiseen ja painotettiin haastattelun luottamuksellisuutta. Haastattelun aikana tutkija teki muistiinpanoja ja pyrki tulkitsemaan haastateltavien kehon kieltä. Eräät haastateltavat esittivät asioita myös hahmottamalla ja piirtämällä. Haastattelija pyrki välttämään tilanteita, joissa voisi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Haastatteluissa syntyy helposti tilanteita joissa haastateltava on hiljaa, tällöin tulee maltaa odottaa. Haastatteluissa hiljaisuuden aikana on käynnissä miettimisvaihe, joka ”aukeaa” itsestään. Tosin haastattelijan tulee huolehtia haastattelun etenemisestä ja suunnata tilaisuutta kysymysten avulla.

Haastatteluiden toteutus määriteltiin suoritettavaksi siten, että saman päivän aikana ei toteuttaisi kuin yksi haastattelu. Tällä varmistettiin, ettei haastatteluja tehdä liian nopeasti, sillä muutoin haastattelijan ote ja keskittyminen saattaisi herpaantua. Haastatteluiden toteutus edellyttää haastattelijalta aktiivista otetta ja syventymistä tilanteeseen. Haastattelurunko osoittautui onnistuneeksi. Haastattelut etenivät organisaation yksilöstä

kohti koko tutkintoalueen organisaatiota ja opiskelijan huomioimisen nykytilasta kohti yksilöllisten tavoitteiden huomioimisen tavoitteita. Organisaatiokäyttäytyminen ja opiskelijan yksilölliset tavoitteet ovat erittäin laajoja käsitteitä. Käytetty puolistrukturoitu teemahaastattelu on käyttökelpoinen ja luotettava menetelmä kerätä aineistoa, koska sen avulla teemojen lähestyminen on laajaa, mutta hyvin haastattelua rajaavaa. Haastateltavien asemat organisaatiossa vaihtelivat, mutta haastattelurunko pysyi kaikille samana. Näin aineistoa pystyttiin saamaan organisaation eri tasoilta ja kyettiin selvittämään näkemysten riippuvuutta organisaatioasemasta.

Tutkimuksen aineistoon lukeutuu myös suuri määrä valmiita dokumentteja, jotka käsittelevät pääosin opiskelijoille pidettyjen kyselyiden tuloksia. Aineisto muodostui 1. luokan opiskelijoille pidetyistä tulokyselyistä, 2. luokalle pidetyistä olokyselyistä ja 3. luokalle pidetyistä päättökyselyistä vuosilta 2010–2014. Aineisto on saatu tutkimuksen kohteena olevan tutkintoalueen osalta stilisoimattomana Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymältä, joka vastaa kyselyiden tuottamisesta. Saatu aineisto ei sisältänyt muiden ammattialojen tai oppilaitosten tuloksia, joten vertailua muihin tuloksiin ei tulosten osalta ei voitu suorittaa. Koska PKKY:n opiskelijapalautekyselyt ovat luotu palvelemaan koko organisaatiota ja sen eri sektoreita, tuli aineistoa seuloa merkittävästi. Kyselyiden tuloksia käytettiin vahvistamaan ja syventämään teemahaastattelujen tuomia näkemyksiä. Vastaavasti henkilökunnan osalta aineistoon lukeutui työolobarometrin tulokset, jotka toimivat vain yleisen mielipiteen suunnan näyttäjänä. Koska tutkimuskohteen vastaajia ei voitu erottaa kokoyksikköä koskevista tuloksista.

Työhön liittyy myös tutkijan havainnot oman työn puitteissa. Tutkimuksen aikana tutkija toimi tuntiohittajan Ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri oppilaitoksen rakentamisen yksikössä. Kyseinen toimi mahdollisti havainnoinnin myös varsinaisen tutkimuksen ulkopuolella. Kokonaisuutena tutkimuksen tulokset osoittivat, että tutkimuksella pystyttiin vastaamaan asetettuihin kysymyksiin. Mikäli tutkimus toistettaisiin täysin identtisesti, olisi tulos todennäköisesti sama. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää luotettava.

7 Tuloksia

Seuraavassa tiivistetään tutkimuksen tulokset, joista tiivistetty yhteenveto on esitetty jäljempänä kuviossa 14. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

- Mitkä organisaatiokäyttäytymisen alueet ohjaavat rakennusalan perustutkinnon koulutusta AmoJtk:ssa?
- Miten AmoJtk:n organisaatio vastaa tämän päivän rakennusalan perustutkinnon opiskelijan yksilöllisiin tavoitteisiin?
- Kuinka AmoJtk:n organisaatiota tulisi kehittää rakennusalan perustutkinnon mallin mukaan kohti opiskelija lähtöisempää toteutusta?

Tutkimuskysymys 1. Tutkimus osoittaa, kuinka rakennusalanperustutkinnon koulutusta AmoJtk:ssa ohjaavat useat organisaatiokäyttäytymisen alueet. Tarkasteltaessa organisaatiota yksilötasolla keskeisinä käyttäytymisen osa-alueina esiin nousevat työasenteet, työmotivaatio sekä persoonallisuus. Tutkintoalueen henkilöstöön kuuluu monenlaisia persoonia, jotka ovat myös hyvin eri-ikäisiä. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että henkilöstö toimii hyvin yhdessä. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että rakennusalan perustutkinnon tiimi on keskenään hyvin toimeen tuleva ja muodostaa tehokkaan työryhmän. Ryhmän jäsenien asenteet ja työmotivaatio ovat keskenään sopusoinnussa ja kukin toimii omien vahvuksiensa kautta. Eri-ikäisten ja erilaisten persoonien muodostama ryhmä on muodostunut kiinteäksi kokonaisuudeksi pitkään yhdessä toimineiden jäsenten vaikutuksesta.

Hyvä yhteishenki ja osaltaan kompakti työtila ratkaisu ovat edes auttaneet ryhmän toiminnan kehittymistä. Kukin opettaja tuo työssään esiin oman persoonansa sekä pyrkii toimimaan opiskelijoiden edun mukaisesti. Huolimatta organisaatiota kohtaan tulleista ja tulevista uhkatekijöistä, eivät yhteisön jäsenet ole toistaiseksi kokeneet työtään stressaavaksi. Vastaavasti tutkimuksen tekoajan mukainen työn määrä ei noussut merkittäväksi stressitekijäksi. Nämä kuin myös henkilöstön hyvä yhteishenkikin, osaltaan heijastuu positiivisesti myös opiskelijoiden tuntemuksiin koulun käynnistä. Vaikka aineiston pohjalta niin henkilöstön kuin organisaationkin oppiminen näyttäytyy vähäiseltä, sitä kuitenkin tapahtuu merkittävässä määrin. Organisaatio on vuosien ajan elänyt muutoksessa, niin järjestelmien kuin toimintamallien ja henkilöstön suhteen. Tutkimuksen

mukaan näiden muutosten seurauksena sekä organisaatio että sen jäsenet ovat tiedostamattaan kehittyneet vaikka näkyvä panostus kouluttautumiseen on vähentynyt.

Tarkasteltaessa koko rakennusalan perustutkinnon koulutuksen organisaatiota organisaatiokäyttämisen eri alueilta huomataan organisaatioilmapiiriin olevan keskeisessä roolissa. Yksittäisten henkilöiden, esimiesten, opettajien ja oppilaiden motivaation kokonaisuutena hyvä taso luo pohjan koko organisaation ilmapiirille. Myönteisessä ilmapiirissä työntekeminen on tuottoisaa ja johtaa hyviin tuloksiin sen eri mittareilla. Myönteiseen ilmapiiriin organisaatiossa vaikuttaa myös johtaminen. Yhteisön hyvä henki ja kiinteys polveutuvat osaksi hyvästä johtamisesta. Aineistosta välittyy, kuinka johto välittää alaisistaan ja organisaation tulevaisuudesta. Etenkin opiskelijoiden vastatauksista välittyy kokemus siitä, että heistä välitetään. Organisaatiossa johtamiskäyttämisen on hyvin tilanne sidonnaista. Toimintaa ohjaava vastuullisuus välittyy tutkimuksen mukaan myös johtamisessa. Kokonaisuutena johtaminen on linjakasta ja vapauksia tarjoavaa, mutta kuitenkin aktiivista tarvittaessa hetkessä toimivaa. Organisaatiossa johtaminen on laskettu alas ja näyttäytyy sen eri lajeissa.

Organisaatiossa on vahva kulttuuri, joka pohjautuu selkeisiin arvoihin ja rooleihin.. Kuten todettua ovat yhteisössä sen arvot merkittävässä osassa toimintaa. Vastaavasti yhteisössä henkilöiden roolit ovat merkittävässä osassa. Yhteisössä kullekin henkilölle on muodostunut selvästi oma rooli ja asema. Huolimatta yhteisön kiinteydestä ja selkeistä rooleista on kokonaisuuteen uusien jäsenten mahdollista liittyä, sillä yhteisön ilmapiiri on avoin ja kannustava. Avoimuus vastaanottaa uusia asioita ja kyky kehittää alati toimintaa on selvästi yhteisön vahvuuksia. Toisaalta ilman tarkempaa tutustumista yhteisön toimintaan, sen kulttuuriin ja ilmapiiriin näyttäytyy tiimi hyvin helposti sulkeutuneelta ja kyvyttömältä toiminnan kehittämiseen. Yhteisö kuitenkin muodostaa asioihin oman näkemyksensä, jota kehitetään linjassa muun organisaation näkemysten kanssa. Tämä on eittämättä seurausta kiinteästä ryhmästä, jossa vallitsee hyvä yhteishenki ja luottamus kollegoihin ja lähiesimieheen.

Yhteisön toiminnassa eri organisaatiokäyttämisen osa-alueita nivoutuvat yhteen kiinteäksi kokonaisuudeksi, jota vallitseva organisaation rakenne tukee. Rakennusalan perustutkinnon henkilökunta muodostaa tiiviin yhteisön, jossa lähiesimiehellä on johdettavaan 10 alaista. Käytännössä lähiesimiehenä toimiva tutkintovastaava on toiminut osal-

taan myös opettajan ja ryhmänohjaajana. Tämä on mahdollistanut hänen pysymisensä tietoisena niin ammattialan kuin opiskelija aineksen ja päivittäisten toimien kehityksestä. Alaisten suhteellisen pienestä määrästä johtuen lähiesimiehellä on ollut aikaa tehtäviensä hoitamiseen ilman tutkimuksessa ilmenevää stressiä. Vastaavasti alaiset kokivat, että esimiehellä on heille aikaa ja mahdollisuus keskustella asioista.

Tutkintovastaavan toimiminen myös opetustehtävissä tasa-arvoistaa henkilöstöä ja lisää yhteisön kiinteyttä. Verrattaessa tutkintovastaavaa koulutusjohtajaan ja rehtoriin voidaan todeta, että päivittäisessä toiminnassa koulutusjohtaja ja rehtori jäävät varsin etäiseksi opetushenkilöstölle ja varsinkin opiskelijoille. Tämän ei kuitenkaan voida sanoa olevan toiminnan kannalta kovin merkityksellistä, sillä lähiesimiehen rooli korostuu päivittäisessä toiminnassa. Sen sijaan toiminnan suunnittelun ja kehityksen kannalta ylemmän johdon etääntyminen vaikuttaa ennen pitkään niin koko organisaation toimintaan kuin ilmapiiriinkin. Tästä etääntymisestä on tutkimuksen mukaan havaittavissa merkkejä, jotka osaltaan saattavat vaikuttaa yhteisön toiminnan tulevaisuuteen.

Tutkimuskysymys 2. Tutkittaessa Ammattiopisto Joensuu Tekniikka ja kulttuuri oppilaitoksen organisaation kykyä vastata tämän päivän opiskelijan yksilöllisiin tavoitteisiin on huomioitava alkuun aiheen rajausta. Rajauksen mukaan tutkitaan organisaation kykyä vastata opiskelijan ammatillisiin tavoitteisiin. Huomioitavaa tutkimuksessa on, että opiskelijoiden ammatilliset tavoitteet muovautuvat pitkälti opintojen aikana. Harvoilla on yksilöllisiä tavoitteita koulutuksen suhteen opintojen alkuvaiheessa. Opiskelijan yksilölliset tavoitteet muovautuvat opintojen edetessä opettajan ja opiskelijan välisten HOPS-keskustelujen pohjalta sekä koulutuksesta saatujen kokemusten perusteella. Ryhmänohjaajalla on merkittävä rooli opiskelijan tavoitteiden muodostumisessa. Tutkimuksen mukaan opintojen etenemisen ja tavoitteiden karttumisen voidaan todeta noudattavan osaltaan eräänlaista ”ajopuuteoriaa”. Opiskelijan tavoitteiden ja opintojen etenemisen voidaan katsoa valtaosaltaan ajautuvan opintojen kuluessa tiettyyn uomaan ajopuun tavoin, opiskelijan tahdosta riippumatta tai tiedostamatta.

Merkittävin tekijä opintojen kulkuun on työssäoppiminen. Yksikössä pääsääntöisesti opiskelijoiden toinen lukuvuosi alkaa jaksolla, jonka aikana opiskelijat voivat jatkaa mahdollisia rakennusalan kesätöitään. Kyseinen jakso ja työharjoittelu paikka määrittelevät pitkälti opiskelijan opintojen etenemisen ja muokkaavat tavoitteita. Usein harjoit-

telupaikan valintaan vaikuttaa sattumus tai muu ennalta suunnittelematon tekijä. Vastaavasti myös muut jaksot, joissa opiskelijat etsivät itselleen harjoittelu paikan, ohjaavat opintojen muodostumista. Vastuu harjoittelupaikan etsinnästä ja esisopimuksen solmisesta on ensikädessä opiskelijalla, tällöin opiskelijat oppivat sekä työnhakua sen kaikkine sisältöineen että ottamaan vastuuta omista opinnoistaan. Opiskelijoiden henkilökohtaisia opiskelusuunnitelmia päivitetään aktiivisesti juuri näiden työssäoppimisjaksojen teemojen mukaan. Se, mitä kukin työmaa pitää sisällään, muodostuu yhdeksi osaksi opiskelijan opintoja ja muokkaa opiskelusuunnitelmaa.

Koulutukseen tullessaan nuoret ovat pääosin 16 vuotiaita, jolloin he ovat vielä matkalla kohti aikuisuutta. Ammattiopistossa vietettävän noin kolmen vuoden aikana opiskelijat kasvavat niin henkisesti kuin fyysisesti, tämän matkanvarrella myös käsitykset omasta tulevaisuudesta vaihtelevat. Tästä syystä koulutuksessa näyttäytyy sekä kasvatuksellinen että ammatillinen puoli. Opiskelijoiden iästä ja erilaisista taustoista johtuen koulutuksen alkuvaiheessa toiminnassa merkittävintä osaa näyttelee kasvatuksellinen puoli. Toimintaa ohjaa kuitenkin ammatillisen kehittymisen vaatimukset, joista keskeisenä näyttäytyy yhteinen arvo vastuullisuus. Opiskelijoita kannustetaan alati ottamaan vastuuta omasta opiskelusta ja elämästä yleensä. Tähän kukin tutkintoalueen opettaja vastaa omalta osaltaan ja huolehti ryhmänsä jäsenten ammatillisesta kasvusta koko kolmen lukuvuoden ajan. Tässä keskeisessä roolissa ovat toiminnan lomassa käytävät keskustelut opiskelijoiden tulevaisuuden näkymistä. Pääsääntöisesti eri opiskelijaryhmien koulutuksen toteutukset ovat samanlaiset, mutta niin ohjaavan opettajan kuin opiskelijoiden persoonallisuus ohjaavat käytännön toteutusta. Päivittäisessä työssä hetkessä eläminen ja tilanteen mukainen toiminta ovat avain onnistuneeseen kokonaisuuteen. Tällöin lopputuloksena valmistuu erilaisten työmaakokemusten siivittämänä opiskelija, jonka tutkinto on sisällöltään yksilöllinen ja ainutlaatuinen.

Tutkimuskysymys 3. Rakennusalan perustutkinnon toteutuksessa opiskelija on keskiössä ja toimintaa ohjaavat opiskelija ryhmät ja näiden opiskelijoiden yksilölliset lähtökohdat. Tutkimus osoittaa, kuinka AmoJtk:n rakennusalan perustutkinnon hyvä ilmapiiri ja opettajien vapaus sisältöjen toteutuksen suhteen auttavat pääsemään hyviin tuloksiin. Ensiarvoisen tärkeää kokonaisuuden kannalta on, että kukin opiskelija huomioidaan yksilönä ja hänet otetaan aktiivisesti mukaan toimintaan. Myös opetushenkilöstön asenteet ja keskinäiset suhteet heijastuvat opiskelijoihin ja ovat avain asemassa hyviin tuloksiin.

Merkittävänä tekijänä toiminnassa havaittiin organisaatiossa määräysvallan laskeminen suhteellisen alas. Tutkintovastaava eli yhteisön lähiesimies on paljon vartijana tutkittaessa opiskelija lähtöistä toteutusta. Omalla tutkintoalallaan tutkintovastaava ylläpitää yhteisön ilmapiiriä ja toiminta kulttuuria, jotka yhdessä tuotannollisten ja taloudellisten tavoitteiden ohella ovat kokonaisuuden kannalta merkityksellisiä.

Tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että tiukkenevasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta organisaatiossa kyetään vastaamaan kunkin opiskelijan yksilöllisiin tarpeisiin. Tutkimuksen mukaan opiskelijan yksilölliseksi tavoitteeksi voidaan yleistää, mahdollisuus päästä opintojen aikana luomaan pohjaa tulevalle työuralle, oman mielenkiinnon mukaisiin työtehtäviin, mahdollisimman monessa oman alan yrityksissä. Tämän mahdollistaminen vaatii organisaatiossa niin opetushenkilöstön kuin esimiesten päätöksen teon vapautta. Jotta yksilöllisiä opiskelijoita voidaan tulevaisuudessa valmentaa, on toiminnalle suotava riittävästi vapauksia. Siinä missä toiminta malleja on muutettava, siten että yksilölliset tavoitteet tunnistetaan paremmin ja kyetään huolehtimaan asiakkuuksista kokonaisvaltaisesti, tulee toiminnassa kyettävä elämään hetkessä tietyn aikavälin suunnitelman mukaan.

Tutkimuksen mukaan AmoJtk:ssa johtaminen on organisoitu siten että tämä mahdollistaa toiminnan joustavan ohjauksen. Niin ikään organisaatorakenne palvelee erinomaisesti toimintaa. Tutkintoalalla organisaation rakenne näyttäytyy linjaorganisaationa, jossa jokaisen tason toimijaa ohjaa aina yksi esimies. Opiskelijoille tämä näyttäytyy selvästi opettaja johtoisena toimintana, jonka taakse muu organisaation toiminta kätkeytyy. Näin mahdolliset organisatoriset ongelmat eivät näyttäydy opiskelijoille. Se, että opiskelijalle organisaatio näyttäytyy opettaja johtoisena toimintana, ei tutkimuksen mukaan tarkoita sitä että opiskelijoiden toiminta olisi täysin opettaja johtoista. Ammattialan opettajat ovat pedagogiikan ammattilaisia, jotka hoitavat heille annetut velvoitteet niin organisaation kuin opiskelijoiden taholle, siten että toiminnan keskiössä olevat opiskelijat huomioidaan kukin hänen omista lähtökohdistaan.

Tutkimuksen valossa AmoJtk:n rakennusalan perustutkinnon koulutuksen organisaatio ei ole tarve muuttaa. Hyvin hioutuneet toimintamallit, organisaatioilmapiiri ja – kulttuuri palvelevat hyvin toimintaa. Toimintaan kohdistuvat tulevaisuuden muutokset voidaan toteuttaa nykyisellä järjestelmällä, mikäli henkilöstön toiminta edellytykset säilyte-

tään ja resurssit turvataan. Huomioitavaa koko työyhteisön osalta on että organisaation ikärakenne on eriytynyt. Yhteisössä on suuriosa iäkkäitä ja kokeneita opettajia toisaalta taas nuoria, väliin jäävät keski-ikäiset noin 40–55 vuotiaat henkilöt ovat puute. Optimaalinen ikärakenne sisältää eri-ikäisiä henkilöitä. Vaarana tässä on tulevaisuudessa ns. hiljaisen tiedon häviäminen ja kulttuurin äkillinen muutos, tämä vaarantaa hyvän työympäristön toiminnan jatkossa. Tulevaisuuden haasteisiin tulee vastata ensisijaisesti toimintamalleja säätämällä ja keskittymällä entistä enemmän opiskelijaan sekä hänen kokonaisvaltaiseen palvelemiseen. Tämä edellyttää henkilöstön sitoutumista muutokseen ja eittämättä opiskelijan holistista huomioimista. Tulevaisuudessa varsinaisen substanssin ulkopuolista tukitoimintaa tulee arvioida ja kehittää yhdessä ammatillisten opettajien kanssa.

Tutkimuskysymys	Keskeiset tulokset
Mitkä organisaatiokäyttämisen alueet ohjaavat rakennusalan perustutkinnon koulutusta Amojtk:ssa?	<p>Rakennusalan perustutkinnossa toimintaa ohjaavat ennen kaikkea henkilöstön motivaatio, asenteet ja persoonallisuus. Hyvin työhön asennoitunut ja motivoitunut henkilöstö käyttää toiminnassaan hyödykseen omaa persoonallisuuttaan ja vahvuuksiaan.</p> <p>Toiminta ympäristön ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri ovat myös keskeisessä osassa ohjaamassa toimintaa. Vahva kulttuuri, joka nojaa yhteisiin arvoihin ja jossa henkilöstön eri roolit näyttäytyvät selkeästi nitoo yhteisön kiinteäksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi.</p> <p>Johtamistaidon osalta on merkkejä arvojohtamisen suuntautumisesta enenevässä määrin visionääriseen johtamiseen. Tällä saattaa olla vaikutuksia toiminta ympäristön ilmapiiriin.</p>

<p>Miten AmoJtk:n organisaatio vastaa tämän päivän rakennusalan perustutkinnon opiskelijan yksilöllisiin tavoitteisiin?</p>	<p>Toiminnan keskiössä ovat opiskelijan ja opettajan väliset henkilökohtaista opiskelusuunnitelmaa koskevat keskustelut. Näillä HOPS keskusteluilla pyritään ensin löytämään yksilöllisiä tavoitteita ja sitten vastaamaan niihin. Näitä keskusteluja opettajat käyvät aktiivisesti muun toiminnan ohessa sekä erillisissä tilaisuuksissa.</p> <p>HOPS keskusteluiden pohjalta opiskelijoita vastuutetaan omiin opintoihin. Erityisesti työssäoppimispaikkojen hankkiminen ja työelämä yhteyksien luominen ovat keskeisiä opiskelijan vastuulla olevia asioita, joita opettajat tarvittaessa tukevat.</p>
<p>Kuinka AmoJtk:n rakennusalan perustutkinnon organisaatiota tulisi kehittää?</p>	<p>Organisaatiota tulisi kehittää ensisijaisesti prosessien kautta. Erityisesti yksilön tavoitteiden tunnistamiseen ja asiakkuuksien kokonaisvaltaiseen huolehtimiseen on kiinnitettävä huomiota. Koko toiminnan suunnittelun pohjalle on asetettava nykyisen ryhmän sijasta yksilö. Lisäksi opettajien toiminta edellytykset on turvattava ja mahdollistettava riittävä liikkumavara opetuksen toteutuksessa. Tähän keskeisenä tekijänä on lähiesimiehen antama tuki. Organisaation rakenteeseen ei tutkimuksen mukaan ole tarvetta puuttua.</p> <p>Huomioitavaa yhteisössä on sen henkilöstön ikärakenne, joka on eriytynyt nuoriin ja iäkkäisiin. Tulevissa rekrytoinneissa tähän on kiinnitettävä huomiota, jotta yhteisön hyvä ilmapiiri ja kulttuuri säilyvät.</p>

Kuvio 14. Tutkimuskysymykset ja keskeiset tulokset

Kuten edellä on todettu, nykytilassaan organisaatio on kokonaisuutena toimiva ja vastaa hyvin tämän hetken opiskelijoiden yksilöllisiin tavoitteisiin. Tulevaisuudessa koulutusorganisaatioita kohtaa suuri muutos niin rahoitusperustan kuin tutkintorakenteiden osalta. Tuleviin muutoksiin vastaaminen edellyttää perusteellista paneutumista sekä toiminnan nykytilaan että tulevaisuuden vaatimuksiin. Mikäli muutokseen kyetään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla, on toiminnan lähtötilanne tunnettava perusteellisesti.

AmoJtk:n osalta keskeinen tulevaisuuden toimintaan vaikuttava tekijä on siirtyminen valmentavaan opettajuuteen, jossa yksittäinen opiskelija nähdään toiminnan perustana. Rakennusalan perustutkinnon osalta valmentavaa opettajuutta on tiedostamattomasti toteutettu viimeisten vuosien aikana. Tutkimus osoittaa, kuinka HOPS keskusteluilla

yksilölliset tavoitteet on pyritty kartoittamaan ja kuinka niitä on jalostettu yhdessä opiskelijoiden kanssa. Tässä toiminnassa korostuu ennen kaikkea käytyjen keskusteluiden keskeisen sisällön kirjaaminen eri osapuolten tarpeisiin, muutoin vaarana on hyvien suunnitelmien häviäminen. Kirjaamista tulee vastuuttaa enenevissä määrin opiskelijoille, sillä hyvät ajatukset eivät katso aikaa ja paikkaa kun ovat tullakseen. Keskeisenä ongelmana toiminnassa on koko koulutuksen suunnittelun pohjautuminen opiskelija ryhmän käsittelyyn. Tulevaisuudessa opiskelijat yksilöityvän enenevissä määrin ja yksilön huomioimisen vaatimukset lisääntyvät. Kuten yhteiskunnassa monilla aloilla on käynyt, vastuu asiakkaasta on muuttunut kokonaisuuksia kattavaksi huolenpidoksi. Tähän on ammatillisen koulutuksen tulevaisuuskin vääjäämättä menossa.

Koulutuksen järjestäjän on tulevaisuudessa huomioitava yksittäinen opiskelija kokonaisuutena, jolle on tarjottava niin ammatillista kuin kasvatuksellista opetusta sekä erilaisia tukipalveluita sosiaali- ja terveyden huollon saralta. Opiskelijan yksilöllinen kohtaaminen omassa ryhmässään on avainasemassa hänen kehityksen kannalta. Tässä keskeisessä roolissa on ryhmänohjaaja, jonka henkilökohtainen panostus opiskelijan huomioimiseen on merkittävä. Se, kuinka ryhmänohjaaja asennoituu työhönsä ja kuinka hän on motivoitunut vaikuttavat suuresti sekä työyhteisön toimintaan että yksittäisen opiskelijan huomioimiseen. Jotta ryhmänohjaajan toimintaedellytykset ovat kunnossa, tulee hänelle tarjota riittävästi vapautta tehtäviensä suorittamiseen sekä tukea niin esimieheltä kuin toimintaa tukevien erityisalojen osaajilta. Toiminta vaatii ryhmänohjaajalta sitoutumista ja pitkäjänteistä työtä opiskelijan hyväksi, jotta hänen ammatillinen kasvunsa vastaa tavoitteita. Tähän eivät päde jotkut spesifit menetelmät tai käytännöt vaan organisaation on mahdollistettava ne kaikki tasavertaisina, jotta opettajilla riittää ”työkaluja” operoida opiskelijoidensa kanssa.

Mikäli organisaation puitteet työn teolle ovat suotuisat vaikuttaa se myös toiminnan tuloksellisuuteen. Teorian mukaan muun muassa motivoituneen henkilön toiminta on päämäärähakuista ja tuloksellista. Organisaatiokulttuuri on merkittävässä osassa myös motivaation ylläpitämisessä. Teorian mukaan organisaatiokulttuuri luo toiminnalle merkitystä ja auttaa sen ennustamisessa, muutokset siinä aiheuttavat ahdistusta ja vastarintaa. Yhteisössä onkin erittäin tärkeää osaltaan vaalia tiettyjä perinteitä, kuten yhteisiä avoimia keskustelutuokioita joissa jutut lentävät. Perinteitä vaalimalla turvataan, ettei tahattomasti aiheuteta muutoksia kulttuurissa. Muistettava on myös, että perinteiden

vaaliminen edellyttää organisaatiolta työyhteisön jäsenten kuulemista ja näkemysten huomioimista päätöksen teossa. Seuraukset organisaatiokulttuurin muutoksesta voivat romuttaa hyvin toimivan järjestelmän.

Organisaation tarjoamat toiminta edellytykset eivät saa olla myöskään ristiriidassa opiskelijoiden tavoitteiden kanssa. Tästä syystä on tärkeää huomioida opiskelijoiden antama palaute koulutuksen järjestäjälle toimintaa kehitettäessä. Tosin jotta toiminnalla kyetään vastaamaan tarpeeseen edellyttää tämä osaltaan myös opiskelijoiden sitoutumista toimintaan. Eräänä huolena on havaittavissa, että nyky-yhteiskunnassa ei arvosteta käden taitoja siinä määrin, että arvostus heijastuisi nuoriin ja toisi heitä ammatilliseen oppilaitokseen opiskelemaan. Arvostuksen ja innostuksen kuin myös luottamuksen sekä oppimisen rakentaminen niin oppilaitoksen henkilökunnan kuin opiskelijoiden keskuuteen ja heidän välilleen on haasteellista, aivan kuten yhteiskunnan eri osienkin välille. Vastuullisella sitoutumisella kukin organisaation jäsen voi edesauttaa kehitystä, jonka avulla tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata luottavaisin mielin riippumatta organisaatiosta tai muusta yhteiskunnan osasta.

8 Pohdinta

Tällä työllä luodaan läpileikkaus Ammattiopisto Joensuun tekniikka ja kulttuuri oppilaitoksen rakennusalan perustutkinnon koulutuksen. Keskeisenä tavoitteena työllä on kartoittaa koulutuksen nykytilaa, kuinka koulutus on organisoitu ja miten se vastaa opiskelijoiden yksilöllisiin tavoitteisiin. Seuraavassa arvioidaan toteutusta ja esitetään aineiston pohjalta suosituksia toiminnan kehittämiseen sekä jatkotutkimusmahdollisuuksiin. Lopuksi pohditaan työn onnistumista ja antia.

Tämä tutkimus toimi yleisenä nykytilan kartoituksena Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän yhdessä ammattiopistossa, ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri oppilaitoksessa ja sen yhden perustutkinnon osalta. Tutkimuksen otos oli kokonaisuutena pieni. Tutkimusta ei näin ollen voi yleistää teorioiksi tai yleisiksi johtopäätöksiksi. Organisaatiokäyttäytyminen ja opiskelijoiden yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen ovat erittäin laajoja aiheita. Tämän työn puitteissa aiheiden laajempi käsittely ei ollut mah-

dollista, sillä toteutetun tutkimuksen kokonaisaika, sisältäen raportoinnin oli rajoitettu puoleen vuoteen. Osaltaan tällä pyrittiin rajoittamaan työn laajenemista. Mikäli tutkimuksesta olisi tehty yksityiskohtaisempi ja laajempi olisi se vaatinut huomattavaa aikataulun pidentämistä. Toisaalta nyt tutkimus antaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkimus käsitti kuntayhtymän yhden ammattiopiston tutkintoalan eikä tutkimuksella pyritty muodostamaan vertailua kuntayhtymän tai ammattiopiston eri tutkintoalojen välille. Jatkotutkimusmahdollisuuksina tämä työ tarjoaa niin syvällisemmän tutkimuksen tekemisen kyseiseltä tutkintoalalta kuin vertailevan tutkimuksen tekemisen kyseisen oppilaitoksen eri alojen kesken. Koska tutkittu oppilaitos sijaitsee fyysisesti kahdella eri alueella, olisi näiden eri toimipisteiden välinen tutkimus myös erittäin hedelmällinen.

Mielenkiintoisena mahdollisuutena olisi toteuttaa vastaava tutkimus myös perustutkinnon ammattitaitoatäydentävien tutkinnonosien osalta, olisiko tämän osan tulokset rinnastettavissa ammatillisten osien tuloksiin. Niin ikään jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia myös erilaisten tukipalveluiden vaikutusta kokonaisuuteen. Toisaalta mahdollisuutena olisi toteuttaa vertailututkimus kuntayhtymän eri yksiköiden rakennusalan perustutkintojen tai muiden perustutkintojen välillä, kuinka toiminta poikkeaa näiden kesken. Vastaavasti myös koko oppilaitoksen nykytila olisi hyvä selvittää ja verrata tämän työn tuloksiin. Kiristyvän taloustilanteen vallitessa mielenkiintoisena jatkotutkimuksena olisi myös nykyisen toiminnan tehokkuuden kartoitus.

Tämän tutkimuksen perusteella AmoJtk:n rakennusalan perustutkinnolla on hyvät edellytykset vastaan ottaa tulevaisuuden muutokset toiminta ympäristössä. Toiminnan nykytilassa on yksilöasetettu toiminnan keskiöön, vaikka kaikki toimintamallit eivät vielä tue yksilölähtöistä toteutusta. Kokonaiskuvana on nähtävissä, että koko AmoJtk:n edellytykset vastata tulevaisuuden haasteisiin ovat hyvät, sillä eri perustutkintojen toimintamallit noudattelevat pitkälti tutkimuskohteen malleja. Tämän tutkimuksen valossa tästä ei kuitenkaan suoraa johtopäätöstä voida tehdä. Työ on osoittanut, kuinka organisaation eri toimijat ovat kuitenkin kytköksissä toisiinsa ja kuinka pienet tekijät vaikuttavat hyvin helposti kokonaisuuteen. Työ osoittaa myös, kuinka tämän päivän ammatillinen koulutus on kytköksissä yritys-elämään ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin opiskelijan yksilöllisten tavoitteiden huomioimisessa. Organisaatiotasojen välillä ei tutkimustuloksissa havaittu olevan merkittäviä eroja.

Tämä työ on ollut matka yhden organisaation ytimeen, sen käyttäytymisen juurille. Työ on osoittanut, kuinka tärkeää on ylläpitää työyhteisössä avointa ilmapiiriä. Kahvipöydissä käytävät keskustelut ja ohimennen toteutetut juttutuokiot muokkaavat yhteisöstä osaltaan kiinteän kokonaisuuden, jonka jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään, mikäli ei henkilökohtaista etua aseteta yhteisen edun edelle. Organisaation hyvä ilmapiiri vaatii siitä vaalimista, asioiden esiin nostamista ja niistä keskustelua. Osaltaan tämä työ pyrkii myös vaalimaan yhteisön ilmapiiriä ja kulttuuria nostamalla organisaatiokäyttäytymisen osa-alueet tarkastelun ja yleisen keskustelun kohteeksi.

Kaiken kaikkiaan työtä voidaan pitää onnistuneena. Tutkimus nostaa esiin työyhteisön niin hyvät kuin kehitettävätkin kohteet. Tavoitteen mukaan työn tulisi olla läpileikkaus organisaation toiminnasta ja sitä se todella on. Toisaalta työn rajaukseen olisi ollut mahdollista kiinnittää enemmän huomioita, jolloin työllä olisi voinut tarttua tarkemmin eri yksityiskohtiin. Nyt laajasta teoriapohjasta johtuen työllä oli taipumus laajeta, jolloin työn koossa pitämiseen tuli kiinnittää erityistä huomiota. Osaltaan työn pyrkimys laajentua oli tekemisen kannalta mielenkiintoa herättävää, uusien asioiden löytäminen työyhteisöstä kasvatti motivaatiota työtä kohtaan. Toisaalta jatkuva aiheen syventyminen myös puudutti ja sai tuntemaan työn viimein loputtomalta. Lopulta tutkimuksen aihealue saatiin rajattua ja käsiteltyä. Laajan teoriapohjan ansiosta läpileikkaus on kattava ja tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet jatkotutkimuksille. Lopputuloksena syntyi näin ollen vähintään tavoitteiden mukainen työ, jonka lopputulokseen voi olla tyytyväinen.

Lähteet

- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix menetelmäpalvelu. www.metodix.com. 30.9.2014.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Barling, J. & Cooper C.L. 2008. The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I – Micro Approaches. Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Brown, R. 2000. Group Processes: dynamics within and between groups. Oxford : Blackwell Publishers.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., Porter, L. W. Organization Structure and Performance; A Critical Review. The Academy of Management Review, 1980, Vol.5(1), 49-64. Peer Reviewed Journal.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2011. Managing & organizations. An Introduction to Theory and Practice, 3rd ed., Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Cohen, M. D. & Sproull, L. S. 1995, Organizational Learning. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Eggers, J.H., Leahy, K.T. & Churchill N.C. 1994. Stage of small business growth revisited: Insights into growth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies. Fontainebleau: Insead.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2001 Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Henkilöstöhallinto. 2014. Työolobarometrikysely 2014. Email Aki.Hankilanoja@pkky.fi. 22.9.2014.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juuti, S. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos, JTO -tutkimuksia sarja 9. Helsinki: Työterveyslaitos, Johtamistaidon Opisto.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen, Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Keuruu: Otava Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Karjalainen, E. 2012. Organisaatioilmapiiri on osa organisaatiokulttuuria ja on organisaatiokohtainen. Ilmapiirin analyysin taso on joko organisaatio, sen alayksikkö, työyksikkö tai tiimi. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lostedt, Y. 2014. Tulospalkkiot 2014. Email Aki.Hankilanoja@pkky.fi. 19.3.2014.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Miller, L.H. & Smith, A.D. Stress: The different kind of stress. <http://www.apa.org/helpcenter/stress-kinds.aspx>. 27.1.2015.

- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2014. Ammatillisen peruskoulutuksen opiskelijamäärät vuosina 2014 - 2016.
http://okm.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/hallinto_ohjaus_ja_rah_oitus/opiskelijamaarat.html. 5.9.2014.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Paalumäki, A. 2004. Organisaatiokulttuurin monet maailmat. Teoksessa Nuutinen, R. (toim.) Johtaminen ja organisointi –Management and Organizing. Raisio: Paino-Raisio Oy.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2011. Kehittämisasiakirjaan 2012-2015.
<http://www.pkky.fi/pkky/saannot-ja-ohjeet/Documents/Kehittamisasiakirja.pdf>. 19.9.2014.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2014. Sähköinen työpöytä (intranet). Asiakirjat. 20.9.2014.
- Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. 2015. Opiskelijapalautekyselyt.
<http://pkky.fi/hakijalle/opiskelu/Sivut/kyselyt.aspx>. 16.1.2015.
- Pugh, D.S. 1990. Organization theory. Third Edition. London: Penguin Books Ltd.
- Rasku, S. 2014. Ammatillisen koulutuksen tutkintojärjestelmän kehittäminen: säädösmuutokset. http://oph.fi/download/154732_rasku_160102014.pdf. 11.12.2014.
- Robson, C. 2002. Real world research. Oxford: Blackwell Publishing.
- Schein, E. H. 2004. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere: Tammer-Paino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 15.9.2014.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio –tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Työterveyslaitos. 2014. Stressi. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/sivut/default.aspx>. 1.11.2014.
- Työterveyslaitos. 2014. Työyhteisön kehittäminen
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/kehittamisprosessi/sivut/default.aspx. 9.12.2014.
- Varis, K. 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa Case-tutkimus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Viestintäpalvelut. 2014. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän YT-neuvottelut on saatu päätökseen. Email Aki.Hankilanoja@pkky.fi. 26.11.2014.
- Wendell, L. F. & Cecil H. B. 1979. Organisaation kehittäminen. Espoo: Weilin + Göös.

Haastattelupyyntö

Hyvä vastaanottaja olen suorittamassa ylemmän ammattikorkeakulun opintoja teknologiaosaamisen koulutusohjelmassa, Karelia ammattikorkeakoulussa. Teen opintoihini liittyen opinnäytetyötä aiheesta: **Rakennusalan ammatillisen koulutuksen opiskelijalähtöinen toteutus ja organisointi**. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa kohteeksi on valikoitunut Pohjois-Karjalan ammattiopisto Joensuu tekniikka ja kulttuuri oppilaitoksen rakennusala. Tutkimus kohteeksi olen määrittänyt AmoJtk:n koulutusorganisaation rakennusalanperustutkinnon esimiehet, opettajat ja opiskelijat.

Toivon mahdollisuutta haastatella sinua seuraaviin asioihin liittyen:

TEEMA 1: Organisaatiokäyttäytyminen. Organisaatiokäyttäytymisen tavoitteena on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä työelämässä, kuvailla ihmisten työhön suhtautumista ja parantaa organisaation tuottavuutta sekä kehittää sen toimivuutta (Juuti, 1989).

- Miten seuraavat teemat näkyvät organisaatiossa?
 - työasenteet, työmotivaatio, oppiminen, persoonallisuus, stressi
 - tiimin toiminta, viestintä, johtamistaito
- Miten näkisit organisaatiokäyttäytymisen kehittyvän?
 - tahtotila
 - vaikeudet

TEEMA 2: Opiskelijoiden yksilöllisten tavoitteiden huomioiminen. Koulutus organisaation toimiminen palvelun tuottajana ja opetushenkilöstön toiminta asiakas palvelijoina.

- Millainen toimintamalli vastaa opiskelijan yksilöllisiin tarpeisiin ja palvelee oppilaitoksen toimintaa?
 - toiminnan nykytila
 - toiminnan vaatimukset (esim. mitä toiminta edellyttää sinulta, alaisilta, esimiehiltäsi)

- Miten opiskelijoiden yksilöllisiä tavoitteita saadaan toteutettua?
 - nykyisen toiminnan vahvuudet
 - nykyisten käytäntöjen kehittäminen
 - opiskelijoiden yksilöllisten tavoitteiden huomioimisen edellytykset
 - konkreettiset tiet yksilöllisten tavoitteiden huomioimiseksi

Haluaisitko tuoda esille muita aiheeseen liittyviä yksityiskohtia?

Haastattelu- ym. perusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti sekä nimettömästi, eikä aineistoa luovuteta kolmannelle osapuolelle. Haastattelun arvioitu kesto on noin tunti.

Ystävällisin terveisin:

Aki Hankilanoja